

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA FIFA U-20
DÜNYA KUPASI TÜRKİYE 2013 ORGANİZASYON
SÜRECİ VE KAŞILAŞILAN SORUNLARIN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Aslıhan KARAMAN**

**Danışman
Prof. Dr. Kenan ÖZDEN**

İstanbul – 2014

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA FIFA U-20
DÜNYA KUPASI TÜRKİYE 2013 ORGANİZASYON
SÜRECİ VE KAŞILAŞILAN SORUNLARIN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Aslıhan KARAMAN**

**Danışman
Prof. Dr. Kenan ÖZDEN**

İstanbul – 2014

ÖNSÖZ

Futbolun endüstriyel bir iş kolu durumuna gelmesi, ekonomik boyutlarının büyümesi, içinde farklı beklentilere sahip grupları ve kişileri barındırması günümüzün bir olgusudur. Öte yandan sportif bir organizasyon olan turnuvalar, ülkenin ve kurumların, sahip olduğu ekonomik ve kültürel farklılığı, ülke güzelliklerini ve dinamiklerini dış dünyaya açılabilme adına yapılan uluslararası etkinliklerinden olup, kusursuz ve tam bir proje alt yapısıyla gerçekleştirilmesi gereken çok önemli bütünleşik projelerdir.

Bu çalışmada FIFA U-20 Dünya Kupasının organizasyon sürecinin en iyi biçimde gerçekleştirilerek sürdürülmesi ve gelecekte yapılacak turnuvalara yönelik dersler çıkarılması için yapılması gerekenler proje yönetimi yaklaşımıyla açıklanmıştır. Bu çalışmanın amacı, çalışmanın kavramsal bölümlerinde açıklanan futbol, organizasyon ve proje yönetimi yaklaşımının nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturmaktır. Başka bir anlatımla bu çalışmada, ulusal bir proje ve organizasyonun planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, eşgüdümü ve denetlenerek raporlanması konuları büyük bir turnuva eşliğinde ele alınmaya çalışılacaktır. Tezin uygulama kısmı bu organizasyon eşliğinde yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır.

Tez çalışmamda emeği geçen danışman hocam Prof. Dr. Kenan ÖZDEN'e göstermiş olduğu emek, yakın ilgi, sabır, destek ve beni yönlendirmesinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi anlamda beni asla yalnız bırakmayan, her yaptığımı destekleyen sevgili anneme ve babama, beni büyüten babanneme, ailemin diğer bütün üyelerine her türlü katkılarıyla ve futbol yorumlarıyla bana yardımcı olan benimle birlikte bu süreci yaşayan değerli arkadaşım Semih Alper ATAY'a ve manevi kardeşim Özge COŞKUN'a, içerik ve düzenleme konusunda bana ışık tutan departman arkadaşım Hasan Nuri SİNANOĞLU'na, yaşamım boyunca emekleriyle katkıda bulunan tüm hocalarıma saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bu tezin oluşmasında destek, kaynak gösterme ve fikir verme konularında yardımlarını benden esirgemeyen Türkiye Futbol Federasyonu medya iletişim ve uluslararası ilişkiler birim müdürü İlker UĞUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu çalışmanın oluşmasında daha önce yaptıkları çalışmalar ile kaynak olan tüm değerli bilim insanlarına şükranlarımı sunar teşekkürlerimi arz ederim.

İstanbul, 2014

Aslıhan KARAMAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
1. GİRİŞ	2
2. PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI.....	4
2.1. Proje Kavramı ve Kapsamı.....	4
2.2. Proje Tür ve Özellikleri	6
2.3. Proje Yönetiminin Tanımı ve Amacı.....	9
2.4. Proje Yönetiminin Önemi ve Yararları.....	10
2.5. Proje Paydaşları	11
2.5.1. Proje Yöneticisinin Rolü ve Özellikleri	11
2.5.2. Proje Sponsorunun Rolü ve Görevleri.....	11
2.5.3. Proje Ekibi ve Sorumlulukları	12
2.5.4. Proje Kullanıcıları / Müşteri ve Sorumlulukları	13
2.6. Proje Yönetiminin Konusu, İşlevleri ve Özellikleri	16
2.6.1. Proje Bütünleştirme Yönetimi	16
2.6.2. Proje Kapsam Yönetimi.....	17
2.6.3. Proje Zaman Yönetimi.....	18
2.6.4. Proje Maliyet Yönetimi	18
2.6.5. Proje Kalite Yönetimi	19
2.6.6. Proje İletişim Yönetimi	18
2.6.7. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi	19
2.6.8. Proje Risk Yönetimi	20
2.6.9. Proje Satınalma Yönetimi.....	22
2.7. Proje Yönetiminin Özellikleri.....	23
2.8. Proje Yönetimi Süreç Grupları	24
2.8.1. Başlangıç Süreç Grubu	24
2.8.2. Planlama Süreç Grubu	25
2.8.3. Yürütme Süreç Grubu.....	24
2.8.4. İzleme ve Kontrol Süreç Grubu	24
2.8.5. Kapanış Süreç Grubu.....	30

2.9. Proje Yönetiminin Etkinliğinde ve Başarısında Yönetim İşlevlerinin Rolü ...	32
2.9.1. Planlama	32
2.9.2. Örgütlenme	33
2.9.2.1. İyi Bir Örgüt İçin Gerekenler	35
2.9.2.2. Örgüt Türleri	36
2.9.2.3. Örgüt Yapı Modelleri	33
2.9.3. Eşgüdüm	43
2.9.4. Yönelme	44
2.9.5. Denetim.....	45
2.10. Proje Yönetiminin Etkinliğinde Diğer Etmenler	46
2.10.1. Kalite	46
2.10.2. Çalışma Grupları ve Ekipler	47
2.10.3. Sözleşme Yönetimi.....	48
2.10.4. Bilginin Raporlanması.....	49
2.10.5. Kurum ve Kuruluşların Yapısal Özellikleri.....	50
2.11. Proje Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	50
2.12. Proje Yönetiminin Etkinliğini Engelleyen Etmenler.....	50
2.13. Proje Yönetimi Araçları	53
2.13.1. İş Kırılım Yapısı.....	53
2.13.2. Gantt Çiziti.....	55
2.13.3. Ağ Yaklaşımı	57
2.13.3.1. CPM / PERT'in Aşamaları	58
2.13.3.2. Ağ Çizitinin Hazırlanması.....	58
2.13.3.3. Kritik Yol Yöntemi	61
2.13.3.4. Kritik Yol yönteminin Yararları ve Sakıncaları	66
2.13.4. CPM ve PERT Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	63
2.13.5. PERT.....	63
2.14. CPM ve PERT'te Zaman Maliyet İlişkisi	65

3. FUTBOL VE FIFA U-20 DÜNYA KUPASINA İLİŞKİN KAVRAMLAR ... 68

3.1. Futbolun Anlam ve Önemi	68
3.1.1. Futbolun Doğuşu	70
3.1.2. Ülkemizde Futbolun Doğuşu.....	71
3.1.3. Çağdaş Futbolun Doğuşu.....	71
3.1.4. Türkiye'de Futbola Bakış	73
3.2. Futbol Yönetimi Kavramı	74
3.3. Endüstriyel Futbol	74
3.3.1. Endüstriyel Futbolun Tarafları	75
3.3.2. Endüstriyel Futbol Temelinde Futbol Üretimi	75
3.4. Futbol Yönetim Kurumları	76
3.4.1. Federasyon	76
3.4.2. FIFA.....	77
3.4.3. FIFA'nın Düzenlediği Turnuvalar	78
3.5. FIFA U-20 Dünya Kupası.....	78

3.6. FIFA U-20 Dünya Kupası Tarihçesi.....	79
4. FIFA FU20WC TÜRKİYE 2013 PROJESİNİN PLANLANMASI, UYGULANMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN ANALİZİ	83
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	83
4.2. Araştırmanın Yöntemi	84
4.3. Varsayımlar	85
4.4. Kapsam ve Sınırlamalar	85
4.5. FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye 2013	86
4.6. Futbolda Toplam Kalite Yönetimi	86
4.7. Sayılarla FIFA U-20 Dünya Kupası	87
4.8. Başarılı FU20WC için Hedefleme	89
4.9. Ev Sahibi Kentler ve Yükümlülükleri.....	91
4.10. Örgüt Yapısı ve Yerel Organizasyon Komitesi.....	93
4.11. FU20WC Türkiye 2013'ün Dış Çevre Analizi	98
4.12. Proje Yönetiminin İşlevlerinin FU20WC için Uygulanması.....	100
4.12.1. FU20WC için Bütüleştirme Yönetimi Süreci.....	100
4.12.2. FU20WC için Kapsam Yönetimi.....	102
4.12.3. FU20WC için Zaman Yönetimi	104
4.12.4. FU20WC için Maliyet Yönetimi	105
4.12.5. FU20WC için Kalite Yönetimi	109
4.12.6. FU20WC için İnsan Kaynakları Yönetimi	110
4.12.7. FU20WC için İletişim Yönetimi	112
4.12.8. FU20WC için Risk Yönetimi	113
4.12.9. FU20WC için Tedarik Yönetimi	114
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
6. KAYNAKLAR	123
7. EKLER.....	124
8. ÖZGEÇMİŞ.....	127

KISALTMALAR

AFC	: Asian Football Confederation
CAF	: Confederation of African Football
CONMEBOL	: South American Football Confederation
CONCACAF	: Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football
CPM	: Critical Path Method
DASK	: Doğal Afet Sigortaları Kurumu
FIFA	: Fédération Internationale de Football Association
FU20WC	: FIFA Under 20 World Cup
GDP	: Gross Domestic Produce
İKY	: İş Kırılım Yapısı
LOC	: Local organising Committee
OFC	: Oceania Football Confederation
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PERT	: Project Evaluation and Review Technique
PMBOK	: A Guide to Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UEFA	: Union of European Football Associations
WBS	: Work Breakdown Structure

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2.1	: Olası Risk Olayları	21
Tablo 3.1	: FIFA U-20 Dünya Kupası Şampiyonları, Gol Kralları ve En Değerli Oyuncular	81
Tablo 3.2	: FIFA U-20 Dünya Kupasını Kazanan Ülkeler ve Sayı Başlıkları	82
Tablo 4.1	: Son 4 FIFA U-20 Dünya Kupasının Sayılarıyla Karşılaştırılması	89
Tablo 4.2	: FIFA U-20 Dünya Kupası Kıta Bazında Ülke Ön Elemesi	99
Tablo 4.3	: Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Eşleştirilmesi	101
Tablo 4.4	: FU20WC 2012 Maliyet Tablosu	106
Tablo 4.5	: FU20WC 2013 Maliyet Tablosu	106
Tablo 4.6	: FU20WC 2012-2013 Maliyetlerin Karşılaştırma	107
Tablo 4.7	: FU20WC Gerçekleşen Giderler	107
Tablo 4.8	: FU20WC Gerçekleşen Gelirler	108
Tablo 4.9	: Mevcut Stadyum Kapasiteleri	109
Tablo 4.10	: Hedeflenen Stadyum Kapasiteleri	109
Tablo 4.11	: Ülkeler Temelinde Satılan Toplam Bilet Sayısı	110
Tablo 4.12	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Belirlediği Çalışma Yoğunluğu	111
Tablo 4.13	: İşe Alınan Kişilerin İstenilen Özelliklere Göre Uygunluk Durumu ..	112

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 2.1 : Bir Projenin Üç Ana Bileşeni Arasındaki İlişki	5
Şekil 2.2 : Proje Beşgeni	6
Şekil 2.3 : Proje Yönetiminin Konusu	14
Şekil 2.4 : Proje Yönetim Evreleri Arasındaki Zamansal İlişki.....	31
Şekil 2.5 : Dikey Örgüt Modeli.....	37
Şekil 2.6 : Dikey Kurmay Örgüt	39
Şekil 2.7 : Fonksiyonel Örgüt	40
Şekil 2.8 : Dikey-İşlevsel Kurmay Örgüt Modeli	41
Şekil 2.9 : Matris (Proje Tipi) Örgüt Modeli	42
Şekil 2.10 : Aktif Şehir Yönetimi İş Kırılım Yapısı Örneği	54
Şekil 2.11 : Bir Gantt Çiziti Örneği	56
Şekil 2.12 : K Etkinliğinin Gösterimi	59
Şekil 2.13 : Öncelik İlişkisi.....	60
Şekil 2.14 : Boş Etkinlik Gösterimi	60
Şekil 2.15 : Kapalı Döngü.....	61
Şekil 2.16 : Beta Dağılımı.....	64
Şekil 2.17 : Doğrudan Giderlerin Süreye Göre Değişimi	65
Şekil 2.18 : Dolaylı Giderlerin Süreye Göre Değişimi	66
Şekil 4.1 : Başarı İçin Devlet Desteğinin Önemi	90
Şekil 4.2 : Ev Sahibi Kentlerin Harita Gösterimi	92
Şekil 4.3 : Yerel Organizasyon Komite Döngüsü.....	93
Şekil 4.4 : FIFA'nın Örgüt Çizelgesi	94
Şekil 4.5 : FIFA Örgüt Çizelgesi.....	95
Şekil 4.6 : Pazarlama Yol Haritası	96
Şekil 4.7 : LOC Şehir Ekibi Örgüt Yapısı	97
Şekil 4.8 : FU20WC Projesi İş Kırılım Yapısı.....	103
Şekil 4.9 : FU20WC Projesi Tanıtım için Gerçekleşen	104
Şekil 4.10 : FU20WC Projesi Tanıtım için Planlanan	104
Şekil 4.11 : FU20WC Gider Dağılımı	108
Şekil 4.12 : FU20WC Risk Evreleri.....	113

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Aslıhan KARAMAN
Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Program : Endüstri Mühendisliği
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kenan ÖZDEN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2014

PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA FIFA U-20 DÜNYA KUPASI TÜRKİYE 2013 ORGANİZASYON SÜRECİ VE KAŞILAŞILAN SORUNLARIN ANALİZİ

ÖZET

Futbol sektörü, hızla büyüyerek gelişen ve yayılan ekonomik pastada büyük bir paya sahiptir. Uluslararası organizasyonlar, ülkenin tanıtılması, turizme açılması, katılım ve ekonomik etki açısından olağanüstü fırsatlara sahiptir. Yeni ilişkiler kurmak ya da mevcut ilişkileri güçlendirmek ve potansiyeli ülkeye çekmek, sportif uluslararası organizasyonların düzenleyen ülkeye sağladığı diğer yararlarıdır.

FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye'nin spor tarihinde futbol alanında düzenlediği en büyük etkinlik olmuştur. FU20WC'nin organizasyon sürecinin gerçekleşmesi, hem büyük bir dikkat gerektirmekte, hem de kapsamlı bir süreç durumundadır. Bu yüzden FU20WC ya da bunun gibi ulusal projelerin gecikmeden, mevcut kaynaklar kullanılarak tamamlanabilmesi, hata ve başarısızlık riskinin en aza indirildiği çalışma ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi için etkin bir proje yönetimine gereksinim vardır.

Bu çalışmada önce proje yönetimi ile örgüt yapıları ve futbola ilişkin kavramsal bir çerçeve ele alınmıştır. Kavramsal çerçeveyi oluşturmak için yapılan araştırmalar sonucu elde edilenler ve spor dünyasında bu alanda çalışanların görüşleri ışığında uygulama adımları oluşturulmuştur. Uygulamada, FU20WC iç ve dış çevre çözümlenmeleri yapılmış, değerleri incelenmiş, proje planı oluşturulmuştur. Organizasyon süresi boyunca karşılaşılan sorunlar analiz edilip belirlenmiştir. Ayrıca MS Project üzerinde bu büyük organizasyonun gösterimi ve analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, çalışmanın kavramsal bölümlerinde açıklanan futbol, organizasyon ve proje yönetimi yaklaşımının sportif alanda büyük bir organizasyonda nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturmaktır. Başka bir anlatımla bu çalışmada, ulusal bir proje ve organizasyonun planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, eş güdümü ve denetlenerek raporlanması konuları büyük bir turnuva eşliğinde ele alınmaya çalışılacaktır. Tezin uygulama kısmı, bu organizasyon üzerinden yapılan değerlendirmeleri ve karşılaşılan sorunların analizini kapsamakta ve sonraki oraganizasyonlarda bu hataların tekrarlanmasını önlemek adına ışık tutmayı ve dersler çıkarılmasını hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: FIFA U-20 Dünya Kupası, Uluslararası Organizasyon, Futbol, Proje Yönetimi, Futbol Sektörü

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Aslıhan KARAMAN
Field : Industrial Engineering
Program : Industrial Engineering
Supervisor : Prof.Dr. Kenan ÖZDEN
Degree Awarded and Date : Master of Science - May 2014

PROJECT MANAGEMENT APPROACH TO FIFA U20 WORLD CUP 2013 ORGANIZATION PROCESS OF TURKEY AND ANALYSIS OF PROBLEMS

ABSTRACT

Football sector possesses a large portion among the economically fastly growing and spreading areas. International organizations in this area are fantastic opportunities for introducing the country to different nations and developing tourism and economy. Sports provide basis for building relationships or improving the existing relationships with the other nations which is very valuable.

FIFA U-20 World Cup has been the biggest activity in Turkish sports history. Organizing FU20WC requires great attention as it demands a comprehensive work. For this reason, projects such as FU20WC demands an effective project management in order to be completed in time using the existing resources and to minimize the risk of failure.

In this work, project management, organizational structure, and the cognitive definition of football have been utilized. The cognitive definition of football has been derived from research in the light of opinions of professionals in football sector, and the implementation steps have been determined as a result of this. Implementation process includes identifying internal and external solutions for FU20WC, examining the values, and making a project plan. Problems that were encountered during the organization have been analyzed and reported. Also, this work has been presented in a MS Project.

The purpose of this work is to provide an example for implementing the football, organization, and project management in order to present how it is implemented to meet the cognitive definition of football. In other words, this work demonstrates the steps for successful implementation of a national organization and project. The implementation section of the thesis has been evaluated, and the problems have been identified and reported in order to avoid similar problems in the future organizations and works.

Keywords: FIFA U-20 World Cup, International Event, Football, Project Management, Football Sector

1. GİRİŞ

Sporun bir alanı olan futbol, insanı fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan geliştiren kültürel ve sportif bir tutkudur. Futbolun hem bireye hem de topluma kattığı değerler çok fazla olduğu gibi ekonomik, sosyal, kültürel olarak da toplumun vazgeçilmez olguları arasındadır. Gelişen teknoloji, dev yatırımlar, güçlü olma isteği gibi olgular, geçmişi çok eskilere dayanan futbolun daha da önemsenmesine, gelişmesine olanak sağlamıştır. Futbol bir oyun olmanın yanı sıra, bireysel ve toplumsal gereksinimleri gidermek, kişisel doyum sağlamak, kendini geliştirmek gibi yararlarına ek olarak futbol sayesinde ülkeler arasında işbirliğinin, anlaşmaların, yakınlaşmaların, organizasyonların, ticari ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için de bir araçtır. Televizyonların önemli maçları, turnuvaları milyonlarca insanın evine kadar getirmesi, gazetelerin gündemini oluşturması, popülerliği, futbolu önemli kılmaya başlamış ve farklı bir platforma taşımıştır. Çünkü futbol artık bir iş koludur ve her iş kolunda olduğu gibi kurallar tarafından yönetilip, proje niteliği taşıyan turnuva ve organizasyonlarda proje yönetimi yaklaşımı uygulanmaktadır. Bu nedenle UEFA ve FIFA dünya ve konfederasyonları kupaları futbolun dünyadaki gözü ve aynı zamanda pazarıdır. Bu turnuvalar milyonlarca insanı statlara, televizyonlara bağımlı kılan kitlesel organizasyonlardır.

Bu doğrultuda başarılı ve düzgün uluslararası organizasyonların gerçekleştirilebilmesi için proje yönetiminin ve araçlarının etkin ve yerinde kullanılması, adım adım sürecin yönetilmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Proje yönetiminin uygulanmasında asıl amaç ise verilen süre içinde, öngörülmuş hedeflere ulaşabilmek için eldeki insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi kaynakların en verimli biçimde kullanılmasına yönelik planlı çalışmalardır. Bu çalışmaları yönetebilecek şekilde etkinliklerin başlaması yönetimin en önemli işlevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme görevlerinin tam olarak yerine getirilmesiyle oluşur.

Proje yönetiminde, organizasyonun durumlarının ve gelişmelerinin incelenmesi, dış ve iç çevre arasında takım ilişkilerinin bulunması, kurum anlayışı

içerisinde projenin sürdürülmesi önem taşımaktadır. İşte bu noktada proje yönetimi araçları bu amacın yerine getirilmesinde gerekli öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

FU20WC'nin yaşama geçirilmesi sırasında proje yönetimi yaklaşımı ve araçları, projenin zaman, insan ve kaynak planlamasının yapılması, yönetilmesi ve projenin öngörülen bütçesi içinde gerçekleştirilmesi için belirlenen standartlara göre yürütülmesi gereklidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, proje yönetimi konusu, özellikleri ele alınmış ve proje yönetiminde paydaşların görev ve sorumlulukları, proje yönetiminin fonksiyonları, proje yönetim süreçleri, organizasyon, örgüt yapı modelleri ve proje yönetiminin etkinliğini engelleyen etmenler açıklanarak proje yönetimi araçları anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, futbol ve FIFA U-20 Dünya Kupasının potansiyel önemi ve endüstriyel futbol kavramı açıklanmış, FIFA ve onun düzenlediği turnuvalar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde de, kavramsal bölümlerde açıklanan proje yönetimi, organizasyon, örgüt yapıları ve proje yönetimi yaklaşımının bir turnuvada nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturulmuştur. Bu çalışmada önce proje yönetimi ile örgüt yapıları ve futbola ilişkin kavramsal bir çerçeve ele alınmıştır. Kavramsal çerçeveyi oluşturmak için yapılan araştırmalar sonucu elde edilenler ve spor dünyasında bu alanda çalışanların görüşleri ışığında uygulama adımları oluşturulmuştur. Uygulamada, FU20WC iç ve dış çevre çözümlenmesi yapılmış, değerleri incelenmiş, proje planı oluşturulmuştur. Organizasyon süresi boyunca karşılaşılan sorunlar analiz edilip belirlenmiştir. Ayrıca MS Project üzerinde bu büyük organizasyonun gösterimi ve analizi yapılmıştır. Ayrıca yapılan analizlerin, sonraki turnuvalarda hataların tekrarlanmaması adına ışık tutması hedeflenmiştir.

2. PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI

Bu bölümde bir projenin başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli olan proje yönetimi yaklaşımı ve araçları incelenecektir.

2.1. Proje Kavramı ve Kapsamı

Projeler, iş, eğlence ve yaşamla ilgili her alanda sık sık karşılaşılan bir etkinlik türü olduğu gibi, günlük yaşamda bile bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptığımız bazı çalışmalar proje özelliği gösterir.

“Genellikle proje terimi, belirli bir karmaşıklığı olan görevler için kullanılır. Her ne kadar, bitiş noktası tabağınızdaki tereyağlı tost olan, tost yapmanın da bir proje olduğunu iddia edebilseniz de, bu terim ciddiyetle yönetilmesi gerekmeyen böyle basit faaliyetler için kullanılmaz. Projeler, planlanmış bir sürede ve planlanmış bir maliyetle, daha önce açıkça tanımlanmış bir hedefi gerçekleştirirler. Proje tamamlandığında bir şey değişmiş olmalıdır-örneğin, yeni bir evinizin, yeni bir bilgisayar sisteminizin, ya da yeni bir ürününüzün olması gibi ” (Newton, 2010: 17).

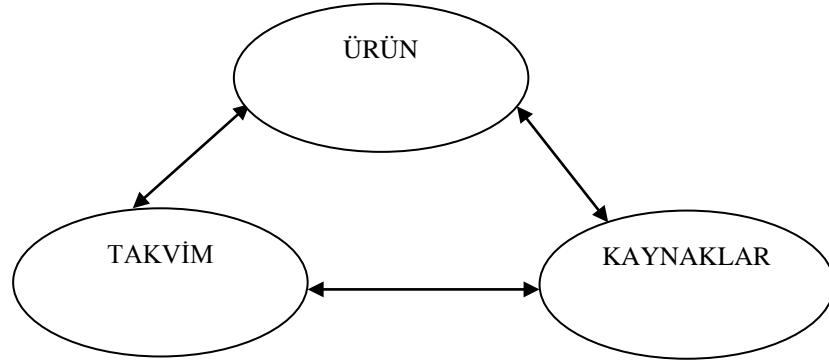
“Tek ve ortak bir amaca ulaşmak için üzerinde uzlaşmış, zaman, maliyet ve kalite kısıtlarından etkilenen; risk, insan kaynakları, iletişim ve dağıtım bileşenlerini içeren bir süreçtir” (Sönmez, 2007: 4).

“Bir gereksinimin karşılanmasına yönelik, kaynakları belirli (sınırlı) olan herhangi bir özgün gerçekleştirme işidir. Buradaki temel kaynaklar insan, zaman ve paradır. Projeler seri imalat işi gibi tekrar eden işlerden ya da tek bir süreçten (mesela bankacılık) ibaret değildir. Dolayısıyla gerçekleştirilecek iş özgün ve yegane bir gerçekleştirme için üstlenilen geçici bir girişimdir diyebiliriz” (Mekik, 2013: 21).

“Öngörülen hedeflere belirli bir süre içerisinde ulaşmak amacıyla yönelik olarak insan ve maddi kaynakları planlı bir çalışma içerisinde bir araya getiren ve kendi içinde bir bütünlük taşıyan yatırım ve etkinlikler bütünüdür” (Project Management Institute, 2000).

Bir proje, “eşsiz-benzeri olmayan” bir ürün, hizmet ya da sonuç için sergilenen geçici bir faaliyettir. Büyük veya küçük, bir projede daima şu üç bileşen bulunur (Portny, 2012: 10-14):

- **Belirli Bir Kapsam:** İstenen sonuçlar veya ürünler,
- **Takvim:** Projenin başlayacağı ve biteceği tarihler,
- **Gerekli Kaynaklar:** İnsan, fon ve diğer kaynakların miktarı.



Şekil 2.1: Bir Projenin Üç Ana Bileşeni Arasındaki İlişki
Kaynak: (Portny, 2012: 10).

Şekil 2.1’de de gösterildiği gibi, her bileşen diğer ikisini etkiler. Örneğin: İstenen sonuçların veya ürünün türünü ve özelliklerini genişletmek daha fazla zaman (dolayısıyla daha geç bir bitiş tarihi) ve daha fazla kaynak gerektirebilir. Bitiş tarihini değiştirmek, sonuçları değiştirmenizi ve örneğin, proje personeline fazla mesai ücreti ödeyerek proje maliyetlerini arttırmanızı gerektirebilir. Bunların dışında bir projenin performansını etkileyebilecek başka etkenler de olabilir.

Bu üç bileşenin proje tanımının temelini oluşturmasının üç nedeni vardır:

1. Bir projenin var olmasının tek amacı, kapsamında belirtilen sonuçlara ulaşmaktır.
2. Projenin bitiş tarihi, başarılı performansı tanımlamanın önemli parçalarından biridir. İstenen sonuç, gereksinimi karşılaması için belirlenen zamanda elde edilmelidir.
3. Kaynakların uygunluğu, projenin ortaya çıkaracağı ürünlerin yapısını belirler.

Proje, belli başlangıç ve bitiş zaman aralığında kaynakların uygun kullanımıyla bir sonuç elde edilmesidir. Bu üç bileşen, yani takvim, kaynak ve ürün projede temel döngüyü oluşturur.

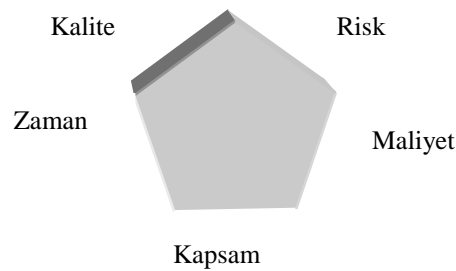
2.2. Proje Tür ve Özellikleri

Projeyi çok boyutlu düşündüğümüzde ortaya etkin, yararlı ve daha basite indirgenmiş bir tablo çıkmaktadır.

Newton (2010: 20) bir projenin boyutlarını şöyle açıklamaktadır:

- **Kapsam:** Projenin neyi içerdiğini anlatmak için kullanılan sözcüktür.
- **Kalite:** Oldukça karmaşık bir kavram olup projenin ürettiği şeye göre ölçülme şekli önemli ölçüde değişen projenin nitelikleridir. Teslim edilecek ürünün veya sonuçların farklı kalite düzeylerinde yapılması olanaklıdır. Kalite düzeyini değiştirerek, teslim edilecekleri üretmek için daha fazla veya daha az çalışmaya gereksinim duyulabilir.
- **Zaman:** Projenin tamamlanmasına kadar geçen süredir.
- **Maliyet:** Proje tamamlanana kadar tüketilen çaba, mal ve hizmetlerin değeri veya bedelidir.
- **Risk:** Projenin amaca uygun olarak gerçekleştirilmeme olasılığıdır. Düşük risk veya yüksek risk almak projenin yönetilmesine bağlıdır.

Bu beş boyut birbirlerinden bağımsız değil, birbirlerini etkileyen temel öğelerdir. Birinin değiştirilmesinin diğerleri üzerinde etkisi olur. Şekil 2.2’de beş boyutlu proje beşgeni gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Proje Beşgeni

“Her proje ilerlerken birçok aşamadan geçer. Bu aşamalar projenin türüne göre değişir. Örneğin, yeni bir otomobil geliştirme projesinin aşamaları, yeni bir çamaşır deterjanının lansmanı için yapılacak bir reklam kampanyası projesinin aşamalarına kıyasla oldukça farklıdır. Ancak, genel anlamda her proje şu ortak aşamalardan geçmek zorundadır” (Newton, 2010: 22):

1. Projenin ne için yapıldığının (amaç ve hedeflerinin) ayrıntılı olarak tanımlanması gerekmektedir.
2. Projenin planlanması ve projenin nasıl yapılacağı belirtilir.
3. Projeyi gerçekleştirmek ve teslim edilecekleri plana göre ortaya çıkarmak gerekir.
4. Teslim edileceklerin başlangıçta istenilen şekilde ve ihtiyacı karşılayacak durumda olup olmadığının denetlenmesi (kontrol etmek) sağlanır.
5. Projenin kapatılması.

Her oluşumda olduğu gibi projede de bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler istikrar, esneklik, tutarlılık, iş akış düzeni ve benzeri özellikler içerir nitelikte olup projenin doğasının anlaşılmasını sağlar. Buna göre projenin temel özellikleri şunlardır (Yurtcan, 2008: 7):

- 1. Amaç-Hedef ve Programlı İlerleme:** Proje etkinliklerinin, maliyet, kalite ve süre cinsinden tanımlanabilir bir sonu, çıktısı ya da ürünü vardır. Projenin bu özelliği, projenin adım adım geliştiğini ve ilerlediğini, bu ilerlemenin de sonuca doğru olduğunu anlatır.
- 2. Karmaşıklık:** Proje amaçlarına ulaşabilmek için birçok farklı etkinliğin tamamlanması gerekir. Bu etkinlikler arasındaki ilişkiler, öncelik ve ardılıklar özellikle de projedeki etkinlik sayısı fazla olduğunda karmaşık olabilir. Alışılmış işlerin planlanması birkaç gün veya hafta içinde yapılabilirken projelerin planlanması aylar sürebilir.
- 3. Teklik-Kendine Özgülük:** Her proje kendine özgüdür. Bir proje genellikle bir kereye özgü, yinelenmeyen bir yapı veya bütündür. Bu nedenle tekrarlamalı süreçleri içermezler. Yinelenen projeler bile, kendine özgü özellikler taşır. Birçok yönüyle diğerlerinden farklılık gösterir.

4. **Belirsizlik:** Bir proje planlanırken, tamamlanmış ve birebir örnek alabileceği başka bir proje olmadığından, birtakım belirsizliklerle karşılaşılır. Bu yüzden proje alanları her zaman bir başarısızlık riski taşır.
5. **Geçicilik ve Süre:** Projeler net olarak tanımlanmış bir başlangıç ve sonuca sahiptirler. Belirlenen bir sürede tamamlanmak zorundadırlar. Dolayısıyla projenin gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan kaynaklar geçici bir süre için kullanılır. Proje amaçları gerçekleştirildikten sonra, kaynaklar genellikle başka bir iş için yönlendirilir. Projenin geçiciliği, projenin kısa süreli olduğu anlamına gelmez. Projeler belirli bir süre için yapılan, sonlu bir çalışmadır. Proje için kurulan örgüt, proje sona erdiğinde dağılır. Proje ekibinde yer alan kişiler de ait oldukları işlere geri dönerler veya başka projelere geçerler.
6. **Yaşam eğrisi:** Bir proje için kaynak gereksinimleri, projenin yaşam eğrisi boyunca değişir. Bir proje için tipik kaynak gereksinimi öngörülebilir bir yol izler. Bu yüzden planlama ve kontrol açısından bakıldığında projenin yaşam eğrisini proje aşamalarına bölmek gerekir.
7. **Yenilik İçermesi:** Projenin kısmen ya da tümüyle yenilik içermesi gerekir.
8. **Risk:** Projelerin gerçekleşmesinde her zaman bir risk vardır. Diğer deyişle projeler, riskli işlerdir.
9. **Dinamizm:** Projenin belirli bir süreyi kapsamaması ve süre sonunda projenin tamamlanmaması durumunda bir kısım yaptırımlarla karşılaşma riski, projenin dinamik bir iş olma özelliğini ortaya koyar. “Projeler; koşullarda oluşabilecek değişikliklere son derece duyarlı süreçlerdir. Projeler devam ederken, önceden öngörülemeyen durumlar her an ortaya çıkabilir. Bu türden gelişebilecek olası durumlar için, değişik yollar düşünülmeli, geliştirilmelidir. Böyle durumlarla karşılaşıldığında, proje üzerinde uygun değişiklikler yapılarak devam edilir” (Yamak, 1998: 8).
10. **Ayrı Bütçe:** Projeler için belirli müşteri isteklerini karşılamak üzere teslim edilebilir sonuçların üretilebilmesine yönelik belirli bir finansal bütçe ayrılır. Dolayısıyla her projenin bir finansman planı ve ayrı bir bütçesi vardır.

11. İş Tanımı-Şartnamesi: Her projenin farklı aşamalarda yapılacak görevleri belirten şartnamesi ya da iş tanımları vardır.

12. Özgün Ürün, Hizmet ya da Sonuçlar: Projeler ürün, hizmet ya da sonuç şeklinde özgün çıktılar oluşmasını sağlar. “Proje, ölçülebilir üretim çıktıları olan bileşen veya ürünler oluşturabilir (yeni bir mikroçip üretmek gibi), bir hizmeti yerine getirebilir (bir kongrenin organizasyonu gibi) ya da bir sonuç üretebilir (bir bölgedeki okuma-yazma oranını artırmak gibi)” (Şenyurt, 2010).

Projelerde belli bir başlangıç ve kesin bir bitiş söz konusudur, ancak sürekli nitelikte, arkası gelen ya da kendini tekrar edip bitmeyen projeler de vardır. Projenin zaman değil sonuç odaklı olması, onu işletme yönetiminin dönersellik ölçütünden uzaklaştırır ve stratejik yönetimin bir uygulama aracı durumuna dönüştürür.

2.3. Proje Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Proje yönetimi, bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, proje gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje etkinliklerine uygulanmasıdır. Proje yönetimi, mantıksal olarak gruplanmış beş proje yönetim süreç grubu ve dokuz proje yönetimi bilgi alanının etkin biçimde uygulanması ve bütünleştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir (PMI, 2008: 6).

“Proje yönetimi kısmen genel işletme yönetimini, kısmen de projenin özgün konusunu teşkil eden uygulama alanının özel yönetim gereklerini içermenin ötesinde kendine has, farklı ve özgün bilgi, beceri ve araçlar da gerektirir” (Mekik; 2013: 24).

Proje yönetimi projelerin yönetimiyle ilgili kuralları belirli olan bir disiplindir. Proje yönetiminin amacı, projelerin tamamlanması ve son noktaya – yeni ev, bilgisayar sistemi veya yeni ürün – ulaşılmasıdır. Bunun da ötesinde, en son noktaya öngörülen biçimde, yani belirli bir maliyetle ve planlanan süre içinde ulaşılmasıdır (Newton, 2010: 17).

Proje yönetiminin bir sahne gibi evreleri ve aşamaları bulunmakta olup bu aşama ve evreler daha sonra ele alınacaktır.

2.4. Proje Yönetiminin Önemi ve Yararları

İyi bir proje yönetimi, ortaya konulacak ürünün verimli bir biçimde sunulmasını sağlar ve karmaşıklığı ortadan kaldırır. İş dünyasında ya da günlük yaşamda proje yönetimi anlayışı, sorunlara sistematik bir yaklaşım sağlar.

Kaşak'a (2011) göre; proje yönetimi, işlerin bir disiplin içinde daha etkin, verimli ve kaliteli bir biçimde yapılmasını, planlanan hedeflere gerçekten ulaşılmasını, hesapların daha doğru yapılabilmesini ve böylece de rekabet yarışında geri kalmamayı sağlar. Proje yönetimi dolayısıyla yapılan proje örgütlenmesi, koordinasyonu kolaylaştırırken, verilen projeyi kolayca anlama ve yaşama geçirme olanağı tanır. Projeyi veren ve bu projeyi uygulayan kurum veya kuruluşlar arasında etkili ilişkiler sürdürmede kolaylık getirir, bütünüyle yeni ilişkiler ortaya çıkarır. Dikey ve çapraz ilişkilere önem verilmesini vurgular.

Dolayısıyla proje yönetiminin şu yararlarından da söz etmek olanaklıdır:

- Personelin daha esnek kullanımıyla bölüm çıkarlarına karşı kurum ya da kuruluşun çıkarları ön plana alınır.
- Sistemli ön planlamalar yapılır.
- Verimlilik, tarihler, maliyet ve kapasite bütünleşmesi planlaması yapılması sağlanır.
- İşbirliğinin sağlanmasıyla çalışanların bilgi ve deneyimlerinin tümünden yararlanabilme olanağı sunulur.
- Görev dağılımlarının karmaşıklığının önlenmesi gibi önlemlerle ortaya çıkabilecek risklerin ve zayıf noktaların erken tanınması gerçekleşir.
- Kurum ya da kuruluşların, yükünün hafifletilmesine olanak tanır.
- Personelin belirgin ve kesin tanımlı görevlere motive edilmesi sağlanır.

Başka bir görüşe göre, proje yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir (Sönmez, 2007: 3):

1. Sermaye ve işgücü daha verimli kullanılır,
2. Projeler bazında işletme karlılığı artar,
3. Kaynakların ne kadar verimli kullanıldıkları izlenebilir,

4. Oluşan bilgi birikimi ile sonraki çalışmalarda daha doğru kararlar alınır,
5. Daha gerçekçi kar hedefleri belirlenebilir,
6. Olası risk ve krizlere karşı daha hazırlıklı olunur,
7. Benzeri işler tekrar tekrar yapılmaz,
8. Yatırımcılar attıkları adımların ekonomik sonuçlarını değerlendirebilir,
9. Pazar kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği en aza indirilir.

2.5. Proje Paydaşları

Proje yönetim sürecinde bir çok kişi ile etkileşim içinde olunmaktadır. Tüm bu kişilerin her birinin proje üzerindeki etkileri, görevleri ve yetkileri farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başarılı bir proje yönetimi için öncelikle tüm paydaşları belirlemekte yarar olacaktır. Sırasıyla bu paydaşlar (Tosun, 2010):

- Proje Yöneticisi
- Proje Sponsoru
- Proje Ekibi
- Diğer Ekip Üyeleri
- Kullanıcılar / Müşteriler

2.5.1. Proje Yöneticisinin Rolü ve Özellikleri

“Başarılı proje yöneticisi, proje boyunca proje ekibinin dikkat toplama, ekip ruhu ve şevk duygularını geliştirir ve kendi denetimindeki projeler için kazançlı bir ortam yaratır” (Mekik, 2013: 48).

Mekik (2013), proje yöneticisinin özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

Liderdir, olumlu tavır sergiler, hedefe odaklayıcıdır, plan yapar, çalışanları organize eder, görevleri aktarır, sorumluluk üstlenir, tatlı-serttir, yaratıcıdır, insan ilişkileri güçlüdür, samimidir, müşteriye odaklıdır, mali bilinç sahibidir.

2.5.2. Proje Sponsorunun Rolü ve Görevleri

Proje için finansal kaynakları sağlayan kişi veya grup olarak tanımlanmaktadır. “Sponsor aynı zamanda projenin sözcülüğünü yaparak organizasyon içerisindeki desteğin sağlanması, projenin getireceği faydaların ortaya çıkartılmasından da sorumludur” (Seherler, 2009).

Seherler (2009), proje sponsorunun görevlerini süreç gruplarına göre aktarmıştır:

- **Başlangıç:** Projenin başlangıç kapsamının seçimi, projenin organizasyon hedefleri ile uyumluluğunun sağlanması, proje beratının yazılması veya yazdırılması, proje yöneticisinin atanması.
- **Planlama:** Proje sponsoru kapsamı tanımlayan ve doğrulayan ekibin içinde yer alabilir, planlama sürecinde yönlendirme ve danışmanlıkta bulunabilir, proje planını gözden geçirebilir ve onaylayabilir.
- **Uygulama:** Proje yöneticisinin kontrolü dışındaki durumlarda engelleri ortadan kaldırır, sorunları çözer, gerekli durumlarda proje yöneticisine koçluk yapar.
- **İzleme ve Kontrol:** Paydaşlardan biri olarak gözden geçirme toplantılarına katılabilir, projenin durumunu kontrol eder, geri beslemede bulunur, değişim yönetimi komitesinde yer alıp, değişim talepleri konusunda karar verebilir, riskler ortaya çıktığında karar süreçlerinde yer alır, devam veya durdurma kararı verebilir.
- **Kapanış:** Projenin çıktılarını değerlendirir, kabulünde yer alabilir, kapanış dokümanını inceler ve onaylar, bir sonraki projeler için iyileştirme önerilerinde bulunabilir.

2.5.3. Proje Ekibi ve Sorumlulukları

Newton (2009), proje ekibi ve onların sorumluluklarını şöyle açıklamıştır:

Proje ekibindeki insanları yönetmekle normal departman yöneticiliği görevi arasında fark vardır. Proje ekibindeki insanların genellikle günlük temelde bağlı oldukları departman yöneticileri vardır. Sadece bu projede size bağlı olarak çalışıyor olabilirler, ama aynı zamanda bu projeye hiçbir ilgisi olmayan ve sonuçlandırmak zorunda oldukları başka görevleri de olabilir. Projenin bitmesinden sonra bu ekiple birlikte bir daha bir şey yapmayacak olabilirsiniz. Yine de, onları yönetebilecek, motive edebilecek ve yönlendirebilecek durumda olmalısınız. Bu, yönettiğiniz somut projeye ilgili olarak, onlardan neler yapmalarını ve projeye ne kadar zaman ayırmalarını istediğiniz konusunda çok net bir fikre sahip olmanızı gerektirir. Ayrıca bu zamanı departman yöneticilerinin verdiği görevleri yapmakla değil, sizin projeniz üzerinde çalışarak geçirmelerini sağlamakta kritik önem taşır.

Proje takımının başlıca sorumlulukları şunlardır (PMI, 2008: 37):

1. Proje hedeflerine ulaşmak için gerekli ve uygun olan süreçleri seçmek,
2. Gereksinimleri karşılamak için benimsenebilecek tanımlanmış bir yaklaşım kullanmak,
3. Paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için bunlara uymak,
4. Belirlenen sonucu üretmek için kapsamın, sürenin, maliyetin, kalitenin, kaynakların ve riskin birbiri ile çelişen taleplerini dengelemek.

Sorunsuz proje için, proje yöneticisine ekip üyelerinin departman yöneticileriyle konuşulması, proje süresince ekip üyelerinin proje yöneticisinin yönetiminde olacağı konusunda uzlaşmaya varılması büyük önem taşır.

2.5.4. Proje Kullanıcıları / Müşterileri ve Sorumlulukları

“Projelerde müşterinin kim olduğunu bilmek ve onunla yakın işbirliği içinde çalışmak önemlidir. Proje müşterilerinin projelerde bazı özel sorumlulukları vardır. İhtiyacınız olan insan ve para gibi kaynakları sağlamak ve projenin tüm ömür çevrimi boyunca çeşitli kararları alabilmek için projeyi neden yaptığınızı ve projenin ne üreteceğini saptamak bunlar arasındadır” (Newton, 2010: 18).

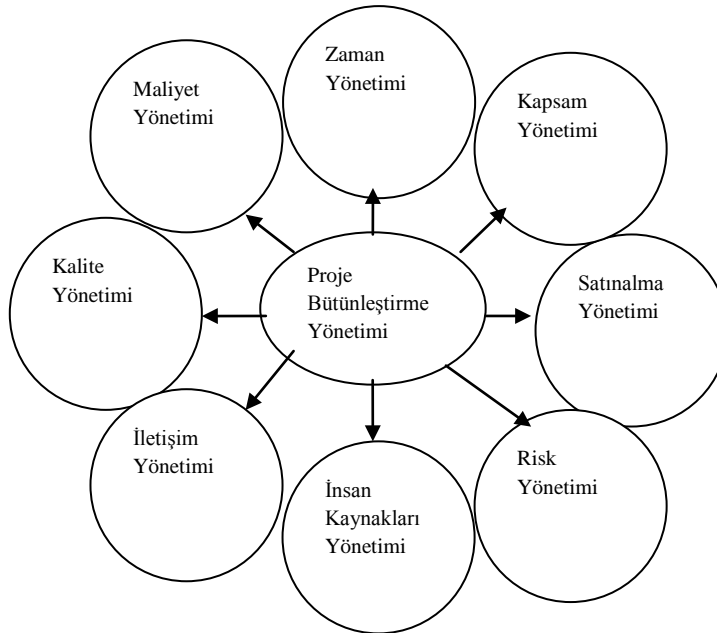
İşte tüm bunlarla birlikte proje müşterileri aşağıdaki görevlerden sorumludur (Tosun, 2010):

1. Ürün tanımını ile ilgili onay verir.
2. Ürün özellikleri ve kalite beklentilerini belirtir.
3. Proje ara çıktılarını onaylar.
4. Değişiklikleri onaylar, devam edip etmeme kararı vb noktalarda karar verici olabilir.
5. Projenin başarısını dönemsel olarak izler.

Bir projede, müşterinin yer almaması, sahihsizlik anlamına gelebilir. Hem projenin başarısı hem de kapsamın doğrulanması için müşterinin mutlaka belirlenmesi gerekir.

2.6. Proje Yönetiminin Konusu, İşlevleri ve Özellikleri

Şekil 2.3’de görüldüğü gibi, proje yönetimi, risk yönetimi, zaman yönetimi, kapsam yönetimi, maliyet yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iletişim yönetimi, satın alma yönetimi gibi konu ve işlevleri içine alır. Buradan da yola çıkarak, proje yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için, bütün bu yönetimlerin, proje yönetimiyle entegrasyonunun (bütünlüğünün) sağlanması gerekir.



Şekil 2.3: Proje Yönetiminin Konusu
Kaynak: (Shtub ve Globerson, 1994: 322).

Proje yönetiminin bu konu ve işlevleri aşağıda alt başlıklar altında incelenmiştir.

2.6.1. Proje Bütünleştirme Yönetimi

Proje bütünleştirme (entegrasyon) yönetimi, tüm projeyi ilgilendirmesinden dolayı, proje yönetimi süreçleri gruplarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik süreçleri içerir. Bu süreçler, proje başlatma belgesinin geliştirilmesi, proje yönetimi planının geliştirilmesi, proje yürütülmesinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi, proje çalışmalarının izlenmesi ve kontrolü, bütünleşik değişiklik kontrolünün

gerçekleştirilmesi ve projenin ya da aşamanın kapatılması süreçleridir (PMI, 2008: 71).

Proje bütünleştirme yönetimi, proje yönetiminin iskeletini oluşturur. Bu süreç diğer süreçleri etkilendiğinden, dokuz sürecin ilki olarak incelenir. Bütünleştirme yönetimi, projenin genel anlamda başarıya ulaşabilmesinin anahtarıdır. Proje bütünleştirme süreci boyunca proje yöneticisi tarafından proje öğelerinin, planların ve yerine getirilmesi gereken işlevlerin koordinasyonu sağlanır, üst düzey yöneticiler ile iletişim kurulur. Proje yaşam döngüsü boyunca diğer proje yönetim süreçleri arasındaki koordinasyonu sağlayan proje bütünleştirme yönetimi aşağıdaki evrelerden oluşur (Keskinel, 2000: 108-112):

- 1. Proje Planı Oluşturma ve Geliştirme:** Proje planları değişikliklere uyum sağlayacak yapıda dinamik olmalı, proje kapsamındaki işlere klavuzluk etmeli, ancak gerektiğinde ayrıntılandırılmalıdır.
- 2. Proje Planı Uygulama:** Proje planı, destekleyici ayrıntılar, örgütsel kurallar ve düzeltici eylemler girdi olmak üzere proje planının uygulanması aşamasında kullanılan araç ve tekniklerden bazıları şunlardır:
 - **İş Onay Sistemi:** Proje ekip elemanlarının görevlerini tam ve zamanında yerine getirebilmeleri için gerekli olan izin belgelerinin çıkartılmasıdır.
 - **İlerleme Toplantıları:** Proje ekibinin düzenli olarak bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları toplantılardır.
 - **Proje Yönetimi Bilgi Sistemi:** Planların yapılmasında-uygulanmasında kullanılan yazılım araçlarıdır.
- 3. Değişiklik Yönetimi (Toplam Değişim Kontrolü):** Bu süreçte, proje belgelerinin ne zaman ve nasıl değişebileceği resmi bir biçimde belgelendirilir. Bu evrede değişime neden olan etmenler anlaşılmaya çalışılır, değişimin yarar getirdiğinden emin olunur. Değişim fark edildiğinde, değişimin yönetilmesi için hazırlanılır.

2.6.2. Proje Kapsam Yönetimi

Projede istenen ve üzerinde anlaşılan tüm etkinliklerin (ne fazla ne eksik) başarı ile tamamlanmasının yönetimine “proje kapsam yönetimi” denir. Bu yönetimin amacı yalnızca yapılması gereken işlerin yapılmasını sağlamaktır. Zira, proje kapsamında olmayan işlerin yapılmasının, proje yönetimi açısından bir anlamı ve değeri yoktur (Sönmez: 2007: 82). Buna göre bir projeyi oluşturan tüm etkinlikler, ne eksik ne de fazla başlangıçta tek tek belirlenmelidir.

Projenin başarılı bir şekilde bitirilmesi için proje hakkında gerekli ve yeterli bilgi, donanım ve yeteneğe sahip olunmalıdır. Projenin niteliği, niceliği, süresi gibi kavramların açıkça belirtilmesi ve planlamanın buna göre yapılması büyük önem taşır. Projenin genel kapsamında yapılacak değişiklikler dikkatli bir biçimde incelenerek uygun ve işlevsel önlemler alınmalıdır. Tüm bu konular kapsam yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir (Harputluoğlu, 2008: 12).

Proje yönetiminde iki tür kapsamdan söz edilebilir (Bolles, 2002: 276):

- 1. Proje Kapsamı:** Belirlenen özellik ve işlevdeki bir ürünü gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin tümü öncelik ve ardıllık ilişkileri de tanımlanarak belirlenmelidir.
- 2. Ürün Kapsamı:** Bir ürünü veya hizmeti karakterize eden özellik ve işlevler de ortaya koyulmalıdır.

Proje kapsam yönetimi çalışmalarlarıyla projeyi oluşturan tüm etkinliklerin kuşbakışı görünümünü veren proje ağ çiziti (diyagramı) ve her etkinlikle ilgili yapılacak işlerin tanımları ve şartnameesi ortaya çıkar.

2.6.3. Proje Zaman Yönetimi

Proje zaman yönetimi, projenin zamanında tamamlanmasını sağlamak için gereken süreçleri içermektedir. Bu süreçler, etkinliklerin tanımlanması, etkinliklerin sıralanması, etkinlik kaynaklarının öngörülmesi, etkinlik sürelerinin öngörülmesi, etkinlik çizelgesinin geliştirilmesi ve zaman çizelgesinin kontrolü süreçleridir (PMI, 2008: 129).

Hem zamanında biten hem de hedeflerini yakalayan proje sayısı oldukça azdır. Projelerin tamamlanma zamanlarına ilişkin yapılan bir araştırmayla elde edilen şu sonuca şaşırılmamak gerekir: Bir yılda tamamlanması gereken projelerin ortalama tamamlanma zamanları yaklaşık 2 yıl 2 aydır. Bunun ana nedenlerinin başında proje başında planlanmayan ve tanımlanmayan etkinlikler, kötü süre öngörüler ve yanlış kaynaklar bulunmaktadır (Aktan, 1999: 3).

Bir projede, zaman yönetiminin yeri oldukça önemlidir. Özellikle de karmaşık, sıralı faaliyetli, ülkeye mal olmuş ve ülke çapında olan, kesin zamanlı ve süreli FIFA U-20 Dünya Kupası gibi projelerde zamanın en doğru şekilde yönetilmesi gerekir. Bu amaçla proje yönetiminde PERT-CPM gibi proje yönetim tekniklerinin etkin olarak kullanılması gerekir.

2.6.4. Proje Maliyet Yönetimi

Projenin bileşenlerinin maliyetlerinin bilinmesi ve projenin belirlenen bütçe içinde tamamlanması önemlidir. Bu, proje maliyet yönetimidir (ISO-KATEK, 2011: 12).

Projenin hedeflenen ve onaylanmış bütçe içinde tamamlanabilmesi için proje yöneticisinin ve ekibinin kaynak, maliyet tahmini, bütçeleme ve maliyet kontrolü ile ilgili olarak bilmesi gereken temel konuların ele alındığı ve bu amaçla yapılan etkinliklerin yönetimine *proje maliyet yönetimi* denir (Sönmez: 2007: 86).

Proje maliyet yönetimi aşağıdaki süreçleri içermektedir:

- 1. Kaynak Planlama:** Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan insan, araç ve malzeme gibi kaynakların hangi adet veya miktarda kullanılacağı belirlenmesidir.
- 2. Maliyet Tahmini:** Proje faaliyetlerinin tamamlanması için gerekli olan kaynak gereksinimlerinin maliyetlerinin yaklaşık olarak elde edilmesidir.
- 3. Maliyet Bütçeleme:** Plan ve program yapıldıktan sonra bir proje için tahmini bütçe de ortaya koyulmalıdır.
- 4. Maliyet Kontrol:** Bir önceki evrede hazırlanan maliyet taslağında gerçekleşen değişikliklerin hesaplanması, bu değişikliklerin yararlı olup

olmadığının analizi, olumsuz sapmaları giderici önlemler alınması ve gerçekleşen değişikliklerin yönetimi ile ilgilenmektedir.

- 5. Katma Değer Analizi:** Projelerin karlılıklarının analizinde kapsam, zaman ve maliyet verilerini bir araya getiren analizlerden oluşur.

2.6.5. Proje Kalite Yönetimi

Projelerde kalite yönetimi süreçleri, projeyi gerçekleştiren firmanın proje için gerekli kalite standartlarına ulaşmak amacıyla, kalite politikaları, hedefleri ve sorumluluklarını belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri içerir. Kalite yönetimi süreçleri ISO tarafından yayınlanan 9000 serileri ile uyumlu olmalıdır. Bu bağlamda projelerde kalite yönetimi, projenin hem yönetsel anlamda hem de ortaya çıkacak ürünün özellikleri anlamında kalite gereksinimlerinin belirlenmesini ve bu gereksinimlere karşılık gelecek kalite ölçütlerinin oluşturulmasını içeren proje yönetim sürecidir (Sönmez, 2007: 96).

Projenin gereksinimleri tam olarak karşılayacağına ilişkin sistem oturmuş olmalıdır. Bu proje kalite yönetimidir (ISO-KATEK, 2011: 12).

Projenin kaliteli bir şekilde sürdürülmesinin baştan aşağı projeye katacağı değer ve önem paha biçilmezdir. Unutulmamalıdır ki, kalitesiz bir projenin hiçbir getirisi olmayacağı gibi verdiği kötü etki de oldukça büyüktür.

2.6.6. Proje İletişim Yönetimi

Projenin yönetimi sürekli iletişimi gerekli kılar. Proje yöneticileri ve proje takımı arasında sürekli ve açık bir iletişimin olması, hem proje yöneticisinin önünü görmesini, hem de proje takımı üyelerinin ne yapması gerektiğini kolaylıkla belirlemesini sağlar. Projelerde çoğu durumda sözlü iletişim yeterli olmakla birlikte raporlanması gereken bilgilerin nasıl raporlanacağı, raporlamanın kimlere, ne zaman, hangi biçimde yapılacağı açıkça proje yöneticisi tarafından belirlenir. Proje planları, iş planları ve proje bütçesi belgeleri projelerdeki iletişim aracı olarak kullanılan en önemli araçlardır. Hem proje yöneticisi hem de takım elemanları etkinlikleri bu belgelere göre ayarlamak zorundadır (Ece ve Kovancı, 2004).

Proje iletişim yönetimi, dört ana bölüme ayrılabilir: İletişim planlama, bilgi dağılımı, performans raporlama ve yönetsel kapanış. Bu süreçler hem birbiriyle hem de bilgi sağlayan diğer süreçlerle ilişkilidir. Her süreç projenin gereksimine göre bir kişinin veya grubun çaba harcamasını gerektirebilir. Her süreç, proje süresi içinde en az bir kez gerçekleşir. İletişim planlama aşamasında, hangi bilgiye kimin, ne zaman gereksinimi olduğu ve bu bilginin kim tarafından nasıl aktarılacağı belirlenir. Bütün projelerde, proje bilgisinin iletişime sokulması gerekir. Ancak bu bilginin hangi kanaldan iletileceği projeden projeye ayrılık gösterebilir. Proje ekibinin ne tür bilgiye gereksinimi olduğunu ve bu bilginin hangi kanaldan ilgili kişiye ulaşacağını belirlemek, proje başarısı için önemli bir etmendir. Bir çok projede, iletişim kanalları projeye başlamadan önce belirlenir. Bu süreç sonunda iletişim yönetim planı netleşmelidir. Bilgi dağılımı (dağıtım), proje katılımcılarına, gereksinimi olan bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bir önceki aşamada netleştirilen iletişim yönetim planı uygulanmaya başlanır, bunun yanında beklenmedik problemlerin çözümü sağlanır. Bu aşama sonunda proje kayıtları, raporları ve sunumları hazır olur. Performans raporlama aşamasında, proje hedeflerine ulaşmak için proje kaynaklarının ne kadar etkin kullanıldığı proje katılımcılarına bildirilir. Bu süreç şu basamaklardan oluşur (Sönmez, 2007: 110):

- **Durum Raporu:** Projenin program ve bütçe temelinde ne olduğunu gösterir.
- **İlerleme Raporu:** Proje takımının hangi işleri tamamladığını ve işlerin tamamlanma yüzdesini gösterir.
- **Öngörüler:** Projenin gelecek durumunu ve ilerlemesini içeren öngörülerdir.

Etkin bir proje iletişim yönetimi için projeye uygun bilgisayar, donanım ve ağın, MS Project gibi etkin bir yazılımın olması ve tüm bilgi girişlerini zamanında ve doğru olarak yapılması kaçınılmazdır.

2.6.7. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

Projelerin başarılı olması için nitelikli insan kaynağı gerekir. İşte proje insan kaynakları yönetimi, proje süresince çalışacak insanların en verimli biçimde seçilmesini, organize edilmesini ve yönetilmesini hedeflemektedir. Bu amaçla proje insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları planının geliştirilmesi, proje ekibinin

oluşturulması, proje ekibinin güçlendirilmesi, proje ekibinin yönetilmesi süreçleri gerçekleştirilir (PMI, 2008: 215).

“Projeye dahil olacak bireylerin seçiminden, etkin kullanımına, eğitiminden, motivasyon konularına kadar geniş yelpazede bir proje yöneticisinin bilmesi gereken konuları kapsayan sürece proje insan kaynakları süreci denir” (Albayrak, 2005: 326-332).

Proje insan kaynakları yönetim süreci, örgütsel planlama, personel temini, takım geliştirme süreçlerinin bir birleşimidir. Bu alt süreçlerle ilgili açıklamalar ayrı ayrı aşağıda verilmiştir. Bu süreçler birbiriyle bağlantılıdır. Her süreç, projenin içeriğine ve niteliğine göre bir veya birden çok kişi tarafından yürütülür (Sönmez, 2007: 105).

FIFA U-20 Dünya Kupası (FU20WC) gibi büyük organizasyonlarda insan kaynakları yönetimini doğru ve yerinde kullanarak çalışacak kişilerin uygunluğunun belirlenmesi çok önemlidir. FIFA U-20 Dünya Kupası (FU20WC) proje takımı, özellikle organizasyonun içinde olan iletişimin kurulduğu pazarlama, satış ve konuk hizmetleri (hospitality) birimlerinden yeterli sayıda çalışan ile yine organizasyon süreçlerini iyi bilen ve yeterli bilgi sahibi kişilerden oluşmalıdır.

2.6.8. Proje Risk Yönetimi

Bu süreçlerdeki amaç, proje risklerini tanımlama, çözümleme ve yanıtlama süreçlerini yönetmek, olumlu olayların ortaya çıkma olasılığını arttırmak, olumsuz olayların ortaya çıkma olasılığını azaltmak yönündeki çalışmaları yapmaktır (ISO-KATEK, 2011: 38).

Proje risk yönetimi, proje risklerini tanımlamak, analiz etmek ve önlem almak için uygulanan yöntemler bütünü olup birbirleri ve proje yönetimi içerisindeki diğer süreçler ile ilişkili dört ana süreçten oluşmaktadır (Sönmez, 2007: 113-116):

- 1. Risk Tanımlama:** Proje yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkabilecek risklerin tanımlanması ve bu risklerin özelliklerinin, belgelerinin hazırlanması sürecidir. Bu kapsamda risk türleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:

- a. Dışsal kestirilemeyen riskler (toplumsal, ekonomik, çevresel ve doğal riskler gibi),
 - b. Dışsal kestirilebilen (pazarda oluşan riskler gibi),
 - c. İçsel teknik olmayan (yönetimin duyarsızlığı, finansal yapı, vb),
 - d. Teknik (tasarım kaynaklı, teknik şartname kaynaklı, vb),
 - e. Yasal (sözleşme, mevzuat ve diğer yasal uygulamalar, vb).
- 2. Risk Ölçümü:** Hedeflenen proje çıktılarının elde edilebilmesi amacıyla riskin ve risk etkileşimlerinin değerlendirilmesi sürecidir.
- 3. Risk Karşılıkları Oluşturma:** Riskler belirlendikten sonra bu riskleri karşılamak için risk yönetim planı hazırlanır ve gerekli alanlarda karşılıklar (rezervler-kaynaklar) oluşturulur; kontratlarda düzenlemeler yapılır; diğer çalışmalar için kaynak oluşturan çıktılar elde edilir.
- 4. Risk Karşılık Denetimi:** Proje yaşam döngüsü boyunca riskteki değişimlere karşılıkların nasıl verileceği ve denetleneceği durumları içeren süreçtir.

Tablo 2.1: Olası Risk Olayları

Bilgi Alanı	Risk
Entegrasyon	Elverişsiz planlama, zayıf kaynak atama, zayıf entegrasyon yönetimi, sağlıksız gözden geçirme
Kapsam	Kapsam ve iş paketlerinin eksik tanımlanması, kalite gereksinimlerinin yetersizliği, kapsam kontrolünün uygun yapılamaması
Zaman	Zaman tahmininde veya kaynak uygunluğunda hata, akışın yanlış yönetilmesi veya eksik atama
Maliyet	Tahmin hataları, uygunsuz verimlilik, maliyet değişim veya olasılık kontrolü, satın alma veya bakımda eksiklikler
Kalite	Standartların altında dizayn, materyal kullanımı veya işgücü, uygunsuz kalite güvence sistemi
İnsan Kaynakları	Zayıf uyumsuzluk yönetimi, proje organizasyonunun veya sorumlulukların eksik tanımlanması, liderlik eksikliği
İletişim	İletişim planlamada özensizlik, müşteri/sponsor danışmanlık eksikliği
Risk	Riski görmezden gelme, risk atamalarının yapılmaması, zayıf güvence yönetimi
Temin	Zorlanamayan koşullar, yanlış kontrat düzenleme

Kaynak: (Sönmez, 2007: 114).

Risk, her türlü projede, örgütte, günlük bireysel yaşamda bile her zaman karşılaşılabilen olumsuz durumlardır. Bir proje olarak uygulanan FU20WC gibi büyük organizasyonlarda ise tüm etkinliklerle ilgili pek çok riskin olması ve bunların iyi yönetilme gereği kaçınılmazdır.

2.6.9. Proje Satınalma Yönetimi

Proje satınalma (tedarik-temin) yönetimi, proje çalışmalarının gerçekleştirilmesi için projenin kapsamı içerisinde bulunan hammaddelerin, malzemenin, donanımın, makinelerin ve hizmetin dışarıdan satın alınması ya da elde edilmesi etkinliklerin yönetilmesidir. Bu amaçla proje satınalma yönetimi, tedariklerin planlanması, tedariklerin yürütülmesi, tedarik işlerinin yönetilmesi ve tedariklerin kapanışı süreçlerini içermektedir. (PMI, 2008: 313)

Proje satınalma yönetimi projenin gereksinim duyduğu ve organizasyon içerisinden temin edilemeyen mal veya hizmet gibi kaynakların elde edilmesi sürecidir. Projenin gereksinim duyduğu her türlü kaynağın gereksinim duyulduğu an sağlanabilmesi ancak iyi bir proje satınalma yönetimi ile olanaklıdır. Proje satınalma yönetimi birbirini izleyen altı ana süreçten oluşmaktadır (Sönmez, 2007: 117):

- 1. Satınalma Planlama:** Hangi kaynakların ne zaman temin edileceğinin planlandığı süreçtir. Tedarik planlama sürecinin en önemli adımı satınalma veya organizasyon içerisinden sağlama kararının verilmesidir.
- 2. Teklif Planlama:** Ürün gereklerinin ve mevcut kaynakların yazılı duruma getirilmesi sürecidir. Teklif planlama süreci kapsamında teklif ve değerlendirme ölçütlerinin tanımlandığı temin dokümanları (şartnameler) hazırlanır.
- 3. Teklif Gerçekleştirme:** Alınan sözlerin, duyuruların, teklif ve deklarasyonların uygun bir biçimde elde edilmesi sürecidir. Teklifler düzenlenerek satınalma belgeleri tamamlanmış olur.
- 4. Kaynak Seçimi:** Satıcılardan gelen tekliflerin değerlendirildiği ve en uygun teklifin seçildiği süreçtir. Kontrat konusunda satıcı ile uzlaşma ve kontratın düzenlenmesi bu süreç sonunda tamamlanmış olur.

5. **Sözleşme Yönetimi:** Satıcı ile ilişkilerin yönetildiği ve oluşturulan sözleşmelerin uygunluğunun kontrol edildiği süreçtir. Gerekli görüldüğü takdirde sözleşmede değişimler yapılabilmektedir.
6. **Sözleşme Kapanış:** Ürün testlerinin, doğrulamanın yapıldığı ve sözleşmenin sona erdirildiği süreçtir. Süreç sonunda resmi kapanış sözleşmesi hazırlanır.

2.7. Proje Yönetiminin Özellikleri

Proje yönetimini yeni bir yönetim aracı durumuna getiren en önemli özellik, bunu gerçekleştirecek örgütsel yapısıdır. Proje yönetiminde örgüt yapısı ve işleyişi, bilinen örgüt yapılarından farklıdır. Proje yönetiminde örgütsel yapı geçici olarak kurulur. Proje biter bitmez, projede görevli tüm çalışanlar, kendi işlevsel bölümlerine geri dönerler. Proje yönetiminin bir diğer önemli özelliği de, işlevsel yapının programlar ve projeler üzerinde gerekli olan örgütler içinde gücün, özelliklerin sağlayamadığı birleştirmeyi, koordinasyonu ve performansı, pragmatik baskılar ortaya çıkararak sağlar. Proje yönetimlerinin en çok dikkati çeken ve geleneksel yönetim yaklaşımından ayrılan bir özelliği de, yatay ve çapraz yetki, sorumluluk hatları ve biçimsel iletişim akımlarıdır (Kaşak, 2011).

Proje yönetiminin özellikleri özetlenirse:

1. Her proje, belirlenen maliyet çerçevesinde ve günümüz teknolojisi kullanılarak gerçekleştirilir.
2. Her proje birbirinden farklı özellikler taşıdığından, belirli bir zaman diliminde, genellikle farklı kişilerden oluşan bir ekiple gerçekleştirilir.
3. Grupsal bir süreçtir, birden fazla kişinin katılımına gereksinim vardır.
4. Proje yönetimi, herkesin katılımını gerekli kılar ve iş bölümü sağlar.
5. Hedef merkezlidir, gereksinim duyduğumuz şeyleri elde etmek için değişim merkezlidir.
6. Başarıya ulaşmak için çok yönlü becerileri içinde toplar.
7. İşlerin zamanında bitmesi için denetimli yürütülür.
8. Performans merkezlidir. İşin kalitesi ve çalışma biçimi için yüksek standartlar belirler.

9. Kurumların çoğunda proje yöneticiliği kısa erimli bir iştir ve kısa bir zamanda bir ya da birden çok işin tamamlanmasından sorumludur.

2.8. Proje Yönetimi Süreç Grupları

PMI (Project Management Institute - Proje Yönetim Enstitüsü) tarafından yayınlanan PMBOK'a (A Guide to Project Management Body of Knowledge - Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu) göre proje yönetim süreçleri, proje yönetimi süreç grupları olarak adlandırılan beş gruba ayrılmaktadır:

1. Başlangıç,
2. Planlama,
3. Yürütme,
4. İzleme ve kontrol,
5. Kapanış.

Birbirlerine açık ve net bağımlılıkları olan bu beş süreç grubu genellikle her projede aynı sırayla yerine getirilir. Uygulama alanlarından ya da sektörün odaklandığı öğelerden bağımsızdırlar. Her bir süreç grubu, bunları oluşturan süreçler genellikle proje bitirilinceye dek birkaç kez tekrarlanır. Bir süreç grubu, bir sürecin sonucunun ya da çıktısının bir diğerinin girdisi olduğu karşılıklı girdi ve çıktılarla birbirine bağlanmış proje yönetimi süreçlerinden oluşur. (PMI, 2008: 41)

2.8.1. Başlangıç Süreç Grubu

“Başlangıç süreç grubu, yeni bir projeye başlamak için bu projeyi tanımlamak amacıyla yürütülen süreçlerdir” (Schwalbe, 2006: 80).

Projenin tanımının, gerekli fizibilite etütlerinin (ön çalışmalar) ve değerlendirmelerin yapıldığı bir süreçtir. Fizibilite etütleri, projenin örgüt şekli, kaynak gereksinimi ve proje maliyeti üzerinedir. Böylece ileride yaklaşık olarak izlenecek proje stratejisi ortaya çıkmış olur. Fizibilite etütleri sonucunda uygun görülmeyen projeler elenir ve yapımına başlanmaz. (Coşkun, 2012: 41)

Başlangıç süreçlerinde, başlangıçtaki kapsam tanımlanır ve başlangıçtaki mali kaynaklar tahsis edilir. Projenin sonucunu etkileyecek ve bundan etkilenecek işletme

içi ve işletme dışı paydaşlar belirlenir. Daha önceden atanmadıysa proje yöneticisi atanır. Bu bilgiler proje başlatma belgesine ve paydaş listelerine işlenir. Proje başlatma belgesi onaylanınca, proje için resmi onay alınmış olur. Pek çok büyük ya da karmaşık proje, başlangıç süreçleri grubunun bir parçası olarak, farklı aşamalara ayrılabilir. Bu tür projelerin her aşamasında başlangıç süreçlerine başvurulması projenin daima ele alınan amacına odaklanılmasını sağlar. (PMI, 2008: 44)

Başlangıç süreçleri grubu iki proje yönetim sürecini içerir (PMI, 2008: 45-46):

- 1. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi:** Bir projeye ya da aşamaya resmi yetkilendirme sağlayan belgenin hazırlanması ve paydaşların gereksinim ve beklentilerini ortaya koyan başlangıç gereksinimlerinin belgelendiği süreçtir.
- 2. Proje Paydaşlarının Belirlenmesi:** Projeden etkilenen tüm kişilerin belirlenmesi, bu kişilerin projeden çıkarlarının, projeye olan ilişkilerinin ve projenin başarısı üzerindeki etkilerinin ortaya koyulup yazılı duruma getirilmesi sürecidir.

Projenin başlangıcında proje teklifleri görüşülür, projeye ilgili veriler toplanır, projenin teknik ve mali açıdan yapılabilirliği tartışılır. Projeden olumlu bir sonuç alınabileceği görülürse, projeyi başlatma kararı verilir.

2.8.2. Planlama Süreç Grubu

Planlama süreçleri grubunun içerdiği proje yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 48-55):

- 1. Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi:** Tüm alt planların tanımlanması, hazırlanması, bütünleştirilmesi ve eşgüdümü için gerekli eylemlerin belgelenmesi sürecidir. Proje yönetimi planı, projenin nasıl planlanacağı, yürütüleceği, izleneceği, kontrol edileceği ve kapatılacağı konularında başlıca bilgi kaynağı olacaktır.
- 2. Gereksinimlerin Toplanması:** Proje hedeflerine ulaşmak amacıyla, paydaşların gereksinimlerinin tanımlanması ve belgelendirilmesi sürecidir.

- 3. Kapsamın Tanımlanması Süreci:** Proje ve ürünün ayrıntılı bir açıklamasının oluşturulması sürecidir.
- 4. İş Kırılım Yapısının (İKY) Oluşturulması:** Proje teslimatlarının ve proje işlerinin daha küçük ve yönetilebilir bileşenlere ayrılması sürecidir.
- 5. Etkinliklerin Tanımlanması Süreci:** Proje teslimatlarını üretmek için yerine getirilecek her bir etkinliği oluşturan özel eylemlerin belirlenmesidir
- 6. Etkinliklerin Sıralanması Süreci:** Proje etkinlikleri arasındaki ilişkileri belirleme ve belgeleme sürecidir.
- 7. Etkinlik Kaynaklarının Öngörülmesi:** Her bir etkinliği yerine getirmek için gerekli tüm malzeme, insan, donanım ya da gereçlerin türünü öngörme sürecidir.
- 8. Etkinlik Sürelerinin Öngörülmesi:** Öngörülen kaynaklarla her bir etkinliğin tamamlanması için gerekli çalışma sürelerinin yaklaşık olarak öngörülmesi sürecidir.
- 9. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi:** Proje zaman çizelgesini oluşturmak üzere etkinlik sıralamalarını, sürelerini, kaynak gereksinimlerini ve zaman çizelgesi kısıtlarını çözümleme sürecidir.
- 10. Maliyetlerin Öngörülmesi:** Proje etkinliklerini tamamlamak için gerekli parasal kaynaklara ilişkin bir öngörü oluşturma sürecidir.
- 11. Bütçenin Belirlenmesi:** Onaylanmış bir maliyet temel çizelgesi belirlemek üzere her etkinliğin tahmini maliyetinin hesaplanarak toplanması sürecidir.
- 12. Kalitenin Planlanması:** Proje ve ürün için kalite gereksinimlerinin ve/veya standartlarının belirlenmesi ve proje süresince bu standartlara uyularak projenin gerçekleştirildiğinin belgelenmesi sürecidir.
- 13. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesi:** Projede yer alacak kişilerin görevlerinin, sorumluluklarının ve gerekli becerilerinin belirlenerek

belgelenmesi, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması ve personel yönetimi planının geliştirilmesi sürecidir

14. İletişimin Planlanması: Paydaşların bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi ve proje için nasıl bir iletişim yaklaşımının uygulanacağını tanımlanması sürecidir.

15. Risk Yönetiminin Planlanması: Proje risk yönetimi etkinliklerinin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi sürecidir.

16. Risklerin Tanımlanması: Projeyi etkileyebilecek risklerin neler olduğunu belirleme ve bunların özelliklerini tanımlama sürecidir.

17. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması: Olası risklerin gerçekleşme olasılığını ve projeye olası etkilerini ayrıntılı bir biçimde değerlendirerek proje için bir risk önceliklendirilmesi yapılması sürecidir.

18. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması: Tanımlanan risklerin genel proje hedefleri üzerindeki etkisini sayısal olarak çözümlenme sürecidir.

19. Risk Yanıtlarının Planlanması: Projenin yaşama geçirilişini kolaylaştırmak için fırsatları çoğaltmaya, tehditleri azaltmaya yönelik seçenek ve eylemleri geliştirme sürecidir.

20. Tedariklerin Planlanması Süreci: Projenin satın alma kararlarının belgelenmesi ve potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi sürecidir.

Planlama aşamasında elde edilen planlar bu aşamada uygulanmaya başlar. Projenin asıl yapımına başlandığı yerdir ve uygulama aşaması düzenli olarak izlenip, analiz edilerek, projenin başında belirlenen maliyet, kalite ve zaman standartlarına göre yürütülmesi sağlanır.

Planlama süreçleri grubu, projenin bütününe belirlemek, amaçlarını tanımlamak ve bunları elde edebilmek için gerekli etkinliklerin nasıl, ne zaman, nerede, neden ve kiminle yapılacağını planlanmak için yürütülen süreçtir.

2.8.3. Yürütme Süreç Grubu

Proje kapsamında, yürütme süreç grubu asıl işlerin yapıldığı bölümdür.

Yürütme süreç grubu, projeyi başarı ile tamamlamak için proje yönetim planında tanımlanan işleri yerine getirmek için yürütülen süreçlerdir (Schwalbe, 2006: 98).

Yürütme süreçleri grubunun içerdiği proje yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 57-59):

- 1. Projenin Yürütülmesinin Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi:** Projenin hedeflerine ulaşması için proje yönetim planında tanımlanan işlerin tamamlanması sürecidir.
- 2. Kalite Güvencesinin Sağlanması:** Projede uygun kalite standartlarının kullanılmasını sağlamak amacıyla kalite gereksinimlerinin ve kalite kontrol ölçümlerinin yapılıp sonuçlarının kontrol edilmesi sürecidir.
- 3. Proje Ekibinin Oluşturulması:** Projede görev alacak kişilerin uygun bir biçimde bir araya getirilerek proje ekibinin veya ekiplerinin oluşturulması sürecidir.
- 4. Proje Ekibinin Güçlendirilmesi:** Proje başarımını arttırmak için ekibin veya ekiplerin yetkinliklerini ve genel ekip ortamını iyileştirme sürecidir.
- 5. Proje Ekibinin Yönetilmesi:** Proje başarımını en iyilemek amacıyla ekip üyelerinin başarımlarının izlenmesi, geribildirim sağlanması, sorunların çözülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması sürecidir.
- 6. Bilgilerin Dağıtılması:** Planlandığı şekilde projeye ilgili bilgilerin proje paydaşlarına raporlanması sürecidir.
- 7. Paydaş Beklentilerinin Yönetilmesi:** Paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak, ortaya çıkan sorunları ele almak üzere onlarla iletişim kurulması ve birlikte çalışmalar yapılması sürecidir.
- 8. Satınalmaların Yönetilmesi:** Projenin gereksinimleri doğrultusunda tedarikçilerden teklif alma, tedarikçi seçme ve sözleşme imzalaması sürecidir.

2.8.4. İzleme ve Kontrol Süreç Grubu

Etkinlikler başladıktan sonra projenin uygulanması sırasında yapılan işlerin plana uygun yürüyüp yürümediğini sürekli olarak kontrol etmek gerekir. Sapma varsa, nedenleri araştırılır, çözüm seçenekleri incelenir. Projenin, planın ilerisinde mi, gerisinde mi olduğuna bakılmalıdır. Gerektiğinde plandaki tarihlerde güncelleştirmeler yapılmalıdır. (Yamak, 1998: 17)

Bu süreç, proje ekibine, projenin ne kadar sağlıklı ilerlediğinin izlenmesi ve projede dikkat edilmesi gereken alanların belirlenmesi konularında katkı sağlar.

İzleme ve Kontrol süreç grubu, on süreçten oluşmaktadır. Bu proje yönetim süreçleri şunlardır (PMI, 2008: 60):

- 1. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrol Edilmesi Süreci:** Proje yönetim planında tanımlanan performans ölçütlerine göre proje gidişatını izleme, gözden geçirme ve düzenleme sürecidir.
- 2. Bütünleşik Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi Süreci:** Proje yönetim planındaki değişikliklerin yönetilmesi, değişiklik isteklerinin incelenmesi ve gerekiyorsa onaylanması sürecidir.
- 3. Kapsam Doğrulama Süreci:** Tamamlanan proje teslimatlarının kabulünü resmileştirme sürecidir.
- 4. Kapsamın Kontrol Edilmesi Süreci:** Proje ve ürün kapsamının durumunun izlenmesi ve kapsam temel çizgisindeki değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.
- 5. Zaman Çizelgesinin Kontrol Edilmesi Süreci:** Projenin temel zaman çizelgesindeki değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.
- 6. Maliyetlerin Kontrol Edilmesi Süreci:** Bütçenin güncellenmesi için projenin durumunun izlenmesi ve temel maliyet çizelgesindeki değişikliklerin yönetimi sürecidir.
- 7. Kalite Kontrolünün Gerçekleştirilmesi Süreci:** Kalite etkinliklerinin sonuçlarının izlenmesi ve kaydedilmesi sürecidir.

- 8. Performansın Raporlanması Süreci:** İlerleme ölçümleri, öngörüler ve durum raporları gibi performans bilgilerinin toplanması ve dağıtım sürecidir.
- 9. Risklerin İzlenmesi ve Kontrol Edilmesi Süreci:** Proje boyunca risk yanıt planlarının yürütülmesi, saptanan risklerin izlenmesi, yeni risklerin belirlenmesi ve risk süreci etkinliğinin değerlendirilmesi sürecidir.
- 10. Tedarik İdaresi Süreci:** Tedarik işlerinin yönetimi, tedarikçilerle ilişkilerin düzenlenmesi ve gerekli değişiklik ve düzeltmelerin yapılması sürecidir.

2.8.5. Kapanış Sürec Grubu

“Kapanış süreç grubu, projeyi resmi olarak bitirmek ve tüm proje yönetim süreç etkinliklerini sonuçlandırmak için yürütülen süreçlerdir” (Schwalbe, 2006: 106). Bu süreç tamamlandığında, tüm süreçlerin tamamlandığı doğrulanarak proje uygun şekilde kapatılmış ve resmi bir şekilde kanıtlanmış olur. Projenin kapanışı kapsamında aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmektedir:

- Proje paydaşlarından projenin tanımlandığına ilişkin kabul alınması,
- Proje sonrası gözden geçirme işlemlerinin yürütülmesi,
- Proje boyunca yaşanan süreçlerden alınan derslerin belgelenmesi,
- Proje boyunca üretilen bütün belgelerinin proje yönetim bilgi sisteminde arşivlenmesi,
- Proje tedarikçileriyle olan projelerin sonlandırılması.

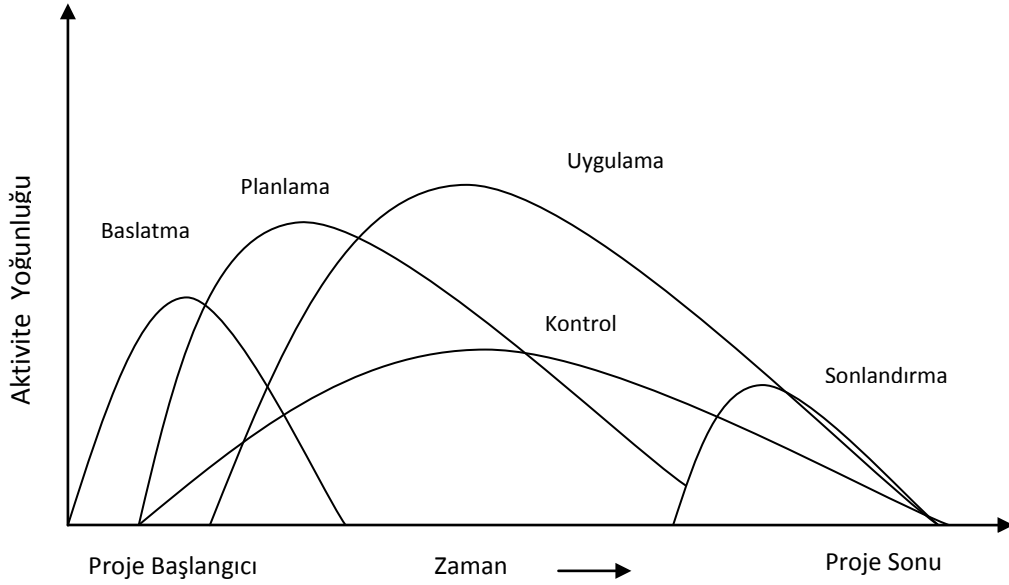
Kapanış süreç grubu ise iki proje yönetim süreci içerir. Bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 65):

- 1. Projenin ya da Aşamının Kapatılması Süreci:** Projenin ya da aşamanın kapanışında tüm süreç etkinliklerinin sonuçlandırılması sürecidir.
- 2. Tedariklerin Kapanışı Süreci:** Proje kapsamındaki tüm tedariklerin kapanması sürecidir.

Proje temel olarak iki şekilde sona erer ya proje tamamlanmıştır ya da proje iptal olmuştur. Genelde projede gerçekleştirilmesi planlanmış etkinlikler yerine getirildiğinde ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında proje tamamlanmış olur. Projeler

bir kapanış toplantısıyla sona erdirilir. Bu toplantıda planlanan ve gerçekleşen etkinliklerin uyumluluğu, alınan çıktıların hedeflenenlerle uyumu, bu projeden elde edilen deneyimler, yaşanan güçlükler ve bundan sonra bu projenin daha da geliştirilerek yeni bir proje olarak devam edip etmeyeceği gibi konular değerlendirilir. (Durucasu, 2013: 12)

Yukarıdaki evreler yönetim sürecindeki her dönem için tekrarlanır. Örneğin bir dünya organizasyonu olan FU20WC daki gibi, proje analiz edilir, planlama ve görevlendirmeler yapılır, her bir bölüm (pazarlama, finans, satınalma, insan kaynakları, bilgi işlem, vb gibi) kendine düşen görevleri uygular, kontrolünü yapar. Daha sonra proje başlar ve başarıyla bitirmeye odaklanılır.



Şekil 2.4: Proje Yönetim Evreleri Arasındaki Zamansal İlişki
Kaynak: (PMI, 2008: 66-67).

Başarılı bir proje yönetimi, birbirlerine neden - sonuç ilişkisi ile bağlı olan bu evrelerin ve etkileşimlerinin etkin yönetilmesi ile olanaklıdır. Proje yönetiminde her ne kadar bir evrenin çıktısı kendinden sonraki evrenin girdisi olarak kullanılsa da, evreler arasında kesin bir sınır yoktur. Bu ilişki bir döngü olarak sürer. Evrelerin arasında kesin bir sınırın olmadığı Şekil 2.4'de görülebilir. Evrelerin proje akış zamanına göre, etkinlik yoğunluğu ve evrelerin başlangıç ve bitiş zamanları şekilde görülmektedir. Buna göre en fazla süren evreler kontrol ve uygulama evreleriyken,

en kısa süren evreler başlatma ve sonlandırma evreleridir. Etkinlik düzeyi en yüksek olan evre şekilden de anlaşılacağı üzere uygulama evresidir. Her evrede olduğu gibi uygulama evresinde de, etkinlik yoğunluğu belli bir ivme ile artarak bir tepe noktasına ulaşır ve daha sonra belli bir ivmeyle azalır. Projeler düzgün ve sistematik bir biçimde yürütülürse proje prosedürlerine uygun bir şekilde kapanış süreci gerçekleştirilmiş olur. (Coşkun, 2012: 42)

2.9. Proje Yönetiminin Etkinliğinde ve Başarısında Yönetim İşlevlerinin Rolü

Proje uygulamalarına bakıldığında genelde, proje yönetiminin bilimsel boyutunun göz ardı edildiği görülür. İşleri yapacak birileri bulunur düşüncesi, insan kalitesinin, organizasyon ve koordinasyonun ne kadar önemli olduğunu çoğu zaman unutturur. Proje uygulamasında klasik bir yönetim anlayışı benimseyen birçok yönetici, projenin gerçekleşmesinde görev alanlara olabildiğince az değer verir, sertlikle iş gördürmeye çalışır. Oysa öyle zamanlar gelir ki, üst yönetim ne kadar iyi olursa olsun, proje ekibinin her kademesinde yer alanlar iyi olmadıkça bu durum, projenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilme şansını azaltır. Bu bağlamda Projenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilme şansının artırılması, projenin planlanmasına, organizasyonuna, denetimine, insan kaynaklarının becerisine ve kalitesine, koordinasyonuna, ekiplere ve işbirliğine bağlıdır. Özellikle planlama, organizasyon, koordinasyon ve denetim, etkin proje yönetiminin ön koşuludur. Ne kadar iyi plan yapılırsa yapılsın, hiçbir plan denetlenmezse amacına ulaşamaz. Bundan dolayı projede görev alanlar, “güven, ama denetlemekten vazgeçme!” kuralına göre hareket etmelidirler. Dolayısıyla her yönetim etkinliği gibi, proje yönetimi de, yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle etkinlik ve başarı kazanabilir. (Kaşak, 2011: 76)

2.9.1. Planlama

Bir proje yönetiminde planlama ne kadar düzgün yapılırsa başarı düzeyi o kadar yükselir. Çünkü düzgün yapılan bir planlama projenin doğru yönde

ilerlemesini sağlar. “Rotası Olmayan Gemiye Hiçbir Rüzgar Yardım Etmez” atasözündeki gibi iyi bir planlama yoksa projenin sağlamlığından sözedilemez.

Planlama, yöneticilerin ne yapacakları konusunda önceden düşünmelerine yardımcı bir araçtır. Yöneticiler ancak plan yardımıyla önceden yapacakları konusunda düşünme olanağı bulur, yapılacak işlerin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gerek duyulacağına önceden karar verebilirler. Planlama, geleceğe yönelik bir süreç olup gelecekte yapılacak olanları önceden öngörmek anlamını taşır. Planlama ile neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılır. Planlamanın örgütsel ve genel açıdan iki önemli işlevi vardır. Bu iki işlev, örgütsel amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaç ve hedeflere ulaştıracak yaklaşım ve yöntemleri belirlemektir. (Kaşak, 2011: 76)

Bu kapsamda proje planlamasının amacı ise, etkinlikleri tanımlamak, gereken zaman ve kaynak öngörülerini yapmak, yönetime gözden geçirme, kontrol vb faaliyetleri yapmasını sağlamayı kolaylaştırmaktır. Buna göre proje planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir. (Hasif ve Okur, 2007: 68)

- Projeyi tanımlayıcı ve bağlayıcı başarılabacak işlerin belirlenmesi,
- Proje ile ilgili tüm öngörülerin yazılı duruma getirilmesi,
- Kaynak kullanımlarının izlenmesi.

2.9.2. Örgütlenme

Örgütlenme (Organizasyon), işi yapacak olan bölümlerin oluşturulması ve birbirleriyle olan ilişkilerin tanımlanması, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak düzenin kurulmasıdır (Özışık, 2003: 7).

Proje örgütlenme ise belirli bir projenin sınırlı bir zaman içerisinde tamamlanması için gereksinim duyulan insan ve fiziksel kaynakları toplamanın etkili bir yoludur. Karmaşık yapıdaki büyük projelerin gerçekleştirilmesi, kurum içinden ya da dışından farklı uzmanlık alanlarındaki kişilerin geçici olarak bir araya getirilmesini gerektirir. Bundan dolayı yapı oluşturulurken, kurum ya da kuruluş ilkelerine ve projenin koşullarına göre en uygun şekilde kurulmalı; işletmenin özellikleri, örgüt yapısı ve işletme personelinin kişilikleri de göz önünde

bulundurulmalıdır. Ayrıca herhangi bir projede yerine getirilmesi gereken yasal gerekler ve proje yönetimi ile işveren arasındaki sözleşmelerde çok önemlidir. Projeler birbirinden farklı ve bir kereye özgü olduğundan her projenin örgüt yapısı da farklı olacağı bilinmelidir. Örgüt yapısı riskler, sorunlar, özveriler, başarı ve başarısızlıkların olabildiğince kadar eşit bir şekilde paylaştırılmasını sağlayacak ve personeli yalıtmayacak, etkin katılımlarını sağlayacak, her işin tek bir sahibinin olacağı bir sistem şeklinde tasarlanmalıdır. Proje yönetiminin başarılı bir biçimde organize edilebilmesi için şekillerde görülen işlevsel yapı, proje yapısı veya matris yapıdan biri yeğleyerek uygulanabilir. (Albayrak, 2005: 311-314)

Günümüzde teknolojik gelişmeler paralelinde bu tip yapılanmalardan başka proje yöneticisine bağlı planlama ve bilgi işlem bölümünün bulunduğu çağdaş yapılanmalar söz konusudur. Çağdaş örgüt yapısı, yapılanmasında proje yöneticisine doğrudan bağlı planlama ve bilgi işlem bölümünün yer almasıyla gerçekleştirilir. Bu örgüt yapılanmaları dışında bilgi toplumlarının uygulamakta oldukları etkileşimli (interaktif) örgütlerde vardır. Bu örgütler genellikle teknoloji gerektiren projelerde kullanılmaktadır. Proje küçük çaplı bir proje ise basit bir yapılanma olabilir. Ancak projenin ayrıntılarının artmasıyla birlikte proje yöneticisi ne kadar yetenekli olursa olsun, ayrıntıların artması durumunda hem üretime hem teknik ofise hem de planlamaya egemen olamaz. Bu durumda proje için akılcı bir örgüt yapısından söz edilemez. O nedenle geleneksel örgütlerden başka bir yapılanmayı gerçekleştirmek zorundadır. Bu durumda çağdaş örgüt yapılarından biri seçilebilir. Tüm birimlerdeki çalışanlar ekip çalışmasına yatkın kişilerden seçildiğinde, gerekli kişilerin işlerini bilgisayarla izleyebileceği otomasyon oluşturulabilirse, bu bilgiler kuruluş ve proje genelinde ortak bir veri tabanına oturtulabilirse ve herkes gerekli bilgilere ulaşabilirse, proje yönetiminin etkinliğini sağlayacak bir sistem ya da örgüt oluşturulmuş olur. (Ender, 2010: 47)

Genelde işletmenin amaçları en az emek, en az zaman ve giderle en yüksek verimi elde etmektir. Bunun başarılması ise, örgütsel yapının işletme amaçlarına ve kullanılan araçlara uygun bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olur.

2.9.2.1. İyi Bir Örgüt İçin Gerekenler

İyi bir örgüt kurmak ve onun sürekliliğini sağlamak temel amaçtır. Özden, iyi bir örgüt için olması gerekenleri şu şekilde açıklamıştır (Özden 1989: 104-105) :

1. Örgütün bütün öğeleri aynı amaca dönük olmalıdır. Birbirine karşıt yargı ve kurallar etkinlik ve rasyonelliğin en büyük düşmanlarıdır, çünkü çabaları dağıtırlar.
2. Yöneticilere yetenek, görüş ve kavrama alanlarını (yönetim alanı) aşan görev ve sorumluluklar yükletilmemesine özen gösterilmelidir.
3. Yönetimsel iş bölümünü olanak olduğu kadar yararlanılmaya çalışılmalıdır.
4. İş, yetki ve sorumluluk karşılıklar açık ve kesin olarak belirlenmiş olmalıdır.
5. Alt basamak yöneticilerinin üstleriyle buluşmadan birbirleriyle ilişki ve buluşmada bulunmalarına izin vermelidir. Böylece önemli zaman artırımları sağlanabilir. Buna kısa dönem (short circuit) ilkesi adı verilir.
6. Yüksek yönetim basamakları ancak, aylık ve olağanüstü durumlarda meşgul edilmeli, günlük ve sıradan işlerden uzak tutulmalıdırlar. Buna ayrılık ilkesi (exception principle) denir.
7. Her astın yalnız bir üstten emir almasını sağlamalıdır. Böylece komuta birliği ilkesine uyum sağlanmalıdır.
8. Aynı amacın yöneltilmiş bir faaliyetler grubu için tek bir üst saptanmalıdır. Buna yönetim birliği ilkesi adı verilir.
9. Her üst astlarının faaliyetlerinden sorumlu olduğu gibi astlarda üstlerine karşı sorumlu olmalıdır.
10. Yetke, yetki ve sorumluluk ile karşılıklar paralel gitmelidir.
11. Örgütün çeşitli öğeleri arasında denge sağlamak ve örgütün süreklilik ve esneklik niteliklerine bağdaştırmak da, etkinlik ve rasyonelliği arttıran etmenlerdir.
12. İyi bir örgüt merkezci yönetim ile merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge sağlar.
13. İyi örgüt, yönetici, almalcı, girişimci, alıcılar, satıcılar, personel, sendikalar, rakip firmalar, kredi kurumları gibi çeşitli çıkar gruplarının işletmede simgelenmesine olanak sağlar.
14. Emir-komuta (yürütme), kurmay, denetim ve bunun gibi başlıca personel sınıflarını yetki ve sorumlulukları arasında kesin bir ayırım yapmak da iyi bir örgütün niteliklerindedir.
15. İyi bir örgütün en önemli niteliklerinden biri de, planlama, uyum, yürütme ve kontrol gibi temel yönetim etmenlerinin etkin ve verimli bir biçimde başarılabilmeleri için gerekli olan önlem ve düzenlemeleride beraberinde getirmesidir.
16. İyi bir örgüt, işler ile işgörenler arasında nicelik ve nitelik yönlerinden uyumlaştırma sağlar.
17. İş bölümüyle uzmanlaşma dereceleri optimal olmalıdır.
18. Örgüt işletme içi ve dışı dinamik koşullara uyum yeteneğinde olmalı yani esneklik niteliğine sahip olmalıdır.
19. İyi bir örgüt merkezci ve merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge gerçekleştirmelidir.

2.9.2.2. Örgüt Türleri

Günümüzde üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve büyüklüğü arttıkça örgüt türleri de aynı oranda artmış ve farklılıklar göstermiştir. Böylelikle birçok sınıflandırma oluşmuştur.

Farklı sınıflandırmalardan çıkarılabilecek dokuz farklı tür örgüt aşağıdaki gibi sıralanabilir (Parlak, 2013: 34-36):

1. **Toplumdaki Görevlerine Göre Örgütler:** Ekonomik örgütler (iş örgütleri), politik (siyasi) örgütler, kültürel örgütler (üniversiteler), dini örgütler (dini dernekler).
2. **Ürettikleri Mal ve Hizmetlerin Türüne Göre Örgütler:** Ticari örgütler, endüstriyel örgütler, hizmet örgütleri (bankalar, sigorta işletmeleri), tarım örgütleri (üretim kooperatifleri, tarım işletmeleri).
3. **Üretim Araçlarına Göre Örgütler:** Sermaye yoğun üretim teknikleri kullanan örgütler, emek yoğun üretim teknikleri kullanan örgütler.
4. **Sahipliğine Göre Örgütler:** Özel örgütler (mülkiyeti ve sahipliği özel kişilerin elinde olan örgütler), kamu örgütleri (devlet örgütleri), karma örgütler (özel kişilerle devletin ortak sahipliğinde olan örgütler).
5. **Üyeliğine Göre Örgütler:** Üyeliği ferdin isteğine bağlı olan örgütler (sosyal kulüp ve dernekler), üyeliği bir iş sözleşmesine bağlı olan örgütler (iş örgütleri), üyeliği istek dışı örgütler (hapishane).
6. **Büyükliklerine Göre Örgütler:** Küçük, orta çaplı ve büyük çaplı örgütler.
7. **Birinci Derecede Yarar Sağlayanlara Göre Örgütler:** Genel yarar sağlayan örgütler (kamu hizmeti gören kamu örgütleri), birinci derecede örgütler üyelerinin yararlandığı örgütler (siyasi partiler, dernekler), birinci derecede sahiplerinin ya da ortaklarının yararlandığı örgütler (iş örgütleri), birinci derecede müşterilerinin yararlandığı örgütler (hizmet örgütleri, hastaneler).
8. **Yöneticilerine Göre Örgütler:** Sahipleri tarafından yönetilen örgütler, profesyonel (meslekten gelme) yöneticiler tarafından yönetilen örgütler.
9. **Kuruluş Sürelerine Göre Örgütler:** Sürekli ve geçici örgütler.

Bu sınıflandırmaların dışında kuramsal analizlerde biçimsel (formel) ve doğal (informel) örgüt ayrımı da vardır.

“Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler” (Özden, 1989:105). Biçimsel örgüt, otorite ve işbölümü gibi kurallarla çerçevelenmiş, sıkı bir yapıya sahip esnek olmayan örgütlerdir.

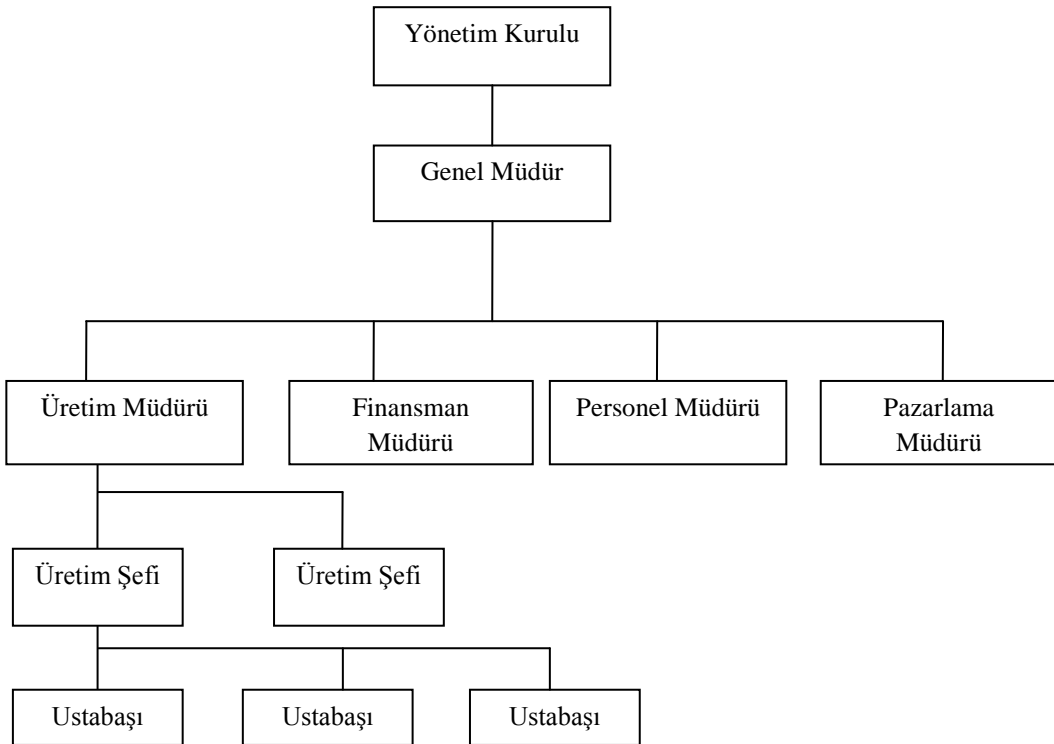
Biçimsel olmayan örgütler, kendiliğinden doğal süreçle gelen esnek örgütlerdir.

“Komuta yetkisi; başlangıçta, tepe yöneticisinde toplanıp, örgüt yapısına göre yatay ve dikey olarak astlara dağıtılan ve kaynağını, yöneltme yetkisinden alan yetki türüdür. Kurmay yetki; her türlü organizasyonda komuta görevini yerine getirmekle sorumlu olanlara danışmanlık görevi yapanların kullandıkları yetki türüdür.” (Özden, 1989: 124).

2.9.2.3. Örgüt Yapı Modelleri

Örgütlemeye yapı seçiminde çeşitli modeller vardır. Bütün örgütler için geçerli bir yapı modeli yoktur. Her örgüt kendi içinde farklı amaç ve hedeflere odaklanır. Bu yüzden de her işletme ya da kuruluşta aynı örgütsel model kullanılamaz. Genel olarak 5 örgüt yapısından söz etmek olanaklıdır:

1. Dikey Örgüt Modeli: Dikey örgüt modelini irdelemeden önce komuta yetkisine değinmek gerekir. Komuta yetkisi hat yetkisi veya dikey yetki anlamına da gelir. Üstlerin astlarına emir vermesi, onları kontrol etmesi, denetlemesi, koordine etmesi, işlerde aksaklık olup olmadığını gözetlemesi şeklinde ortaya çıkar.



Şekil 2.5: Dikey Örgüt Modeli
Kaynak: (Efil, 2009: 357).

Komuta yetkisindeki bir kişi işlerin yürütülmesinden ve sonucundan sorumludur. Dikey örgüt modeli en basit örgüt modelini oluşturur. Dikey örgüt modelinde yalnız emir-komuta hattı vardır. Bu modelin belirgin iki niteliği vardır (Efil, 2009: 356):

- Her işgören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı personele emir verir.
- Yetki ilişkisi en üst yönetimden en alt basamağa kadar emir komuta kanalından gerçekleşir. Başka deyişle ilişkilerde dikey iletişim kanalları temeldir.

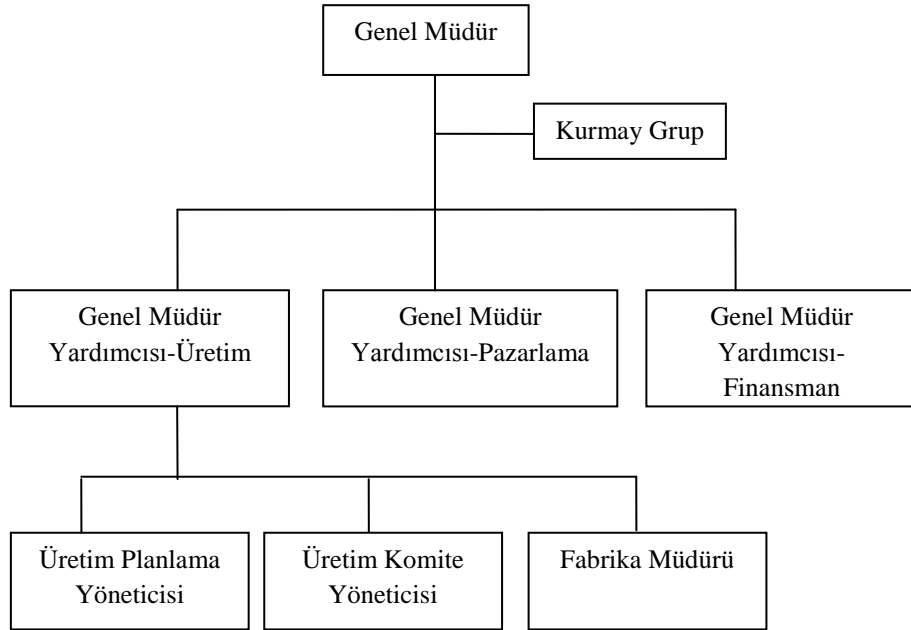
Bu örgütler işlerin karmaşık olmadığı ve uzmanlaşmaya fazla gerek duyulmayan işletmelerde çokça kullanılır. Bu tür örgütlerde yönetici çabuk karar alıp uygulayabilir. (Ertürk, 2013: 146)

İleriki modellerde de görüleceği gibi her modelin kendine özgü yapısı, sakıncaları ve yararları vardır. Efil (2009), dikey örgüt modelinin üstünlüklerini ve sakıncalarını şöyle açıklamıştır:

- Yetki ve sorumluluk ilişkileri açık ve basit olduğu için her birey kime karşı sorumlu olduğunu açıkça bilmektedir.
- Özellikle küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Bu model küçük işletmelerin üstünlüklerini taşır. Herhangi bir sorun çıktığında karar verme ve değişime uyum kolayca sağlanabilir. Ayrıca disiplin sağlama kolaydır. Öte yandan yönetici sayısı az olduğundan yönetim giderleri azdır.
- Her personel yalnız bir yöneticiden emir aldığı için farklı yöneticilerden gelen emir ve baskılar altında ezilmez.
- Yöneticiler, kendi alanlarında başkalarının yardımını görmeden çalışmak zorunda olduklarından yeteneklerini geliştirip deneyimlerini arttırabilirler.
- Dikey örgüt modelinin sakıncaları:
 - Örgüt büyüdükçe yöneticilerin yükleri artacak daha geniş teknik ve mesleki bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Bu durumda yöneticiler yetersiz kalacaklardır.
 - İşletme büyüdükçe emir komuta zinciri uzayacak haberleşmenin iletilmesi güçleşecektir.
 - Örgütün büyümesiyle, denetim ve kademeler arası koordinasyon güçleşecektir.
 - Birden çok işle uğraşan yöneticinin uzmanlaşması ve çok yönlü bilgi ve yeteneğe sahip olması güçleşecektir.
 - Bölümler arası yatay ilişkiler söz konusu olmadığından işbirliği ve koordinasyonu sağlamak zorlaşacaktır.

2. Dikey-Kurmay Örgüt Modeli: Örgüt büyüdükçe kurmaylara gereksinim duyulacaktır. Büyüme, işlevlerin fazlaşmasına neden olacak ve örgüt kolayca denetlenip kontrol edilemeyecek duruma gelecektir. Bu nedenle örgüt

kurmaylarla desteklenip dikey-kurmay örgüt modeli kullanılması gerekli olacaktır. “Dikey yetki, yürütme görevini üstlenen yöneticiler tarafından kullanılır. Kurmay yetki ise kurmay kişi veya bölüm tarafından kullanılır” (Ertürk, 2013: 147) . Yöneticilerin bunlara uyma zorunluluğu yoktur. Ancak bunlar büyük ölçüde yöneticilere klavuz olurlar. Kurmay bölümü kendi içinde ise dikey yetki kullanır. Şekil 2.9’da bir dikey kurmay örgüt şeması gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi kurmaylar yöneticiye yardımcı olma, öneri sunma, yol gösterme gibi görevleri üstlenmekte, fakat emir verme yetkisine sahip olmamaktadır. Ayrıca tüm müdürler tek bir genel müdüre bağlı olarak işlevlerini sürdürürler. Her birimin müdürlüğü ise kurmay yapıyla birlikte şefliklere ayrılır. Tüm şeflikler kendi bağlı olduğu departmanın müdürünün emri altındadır.



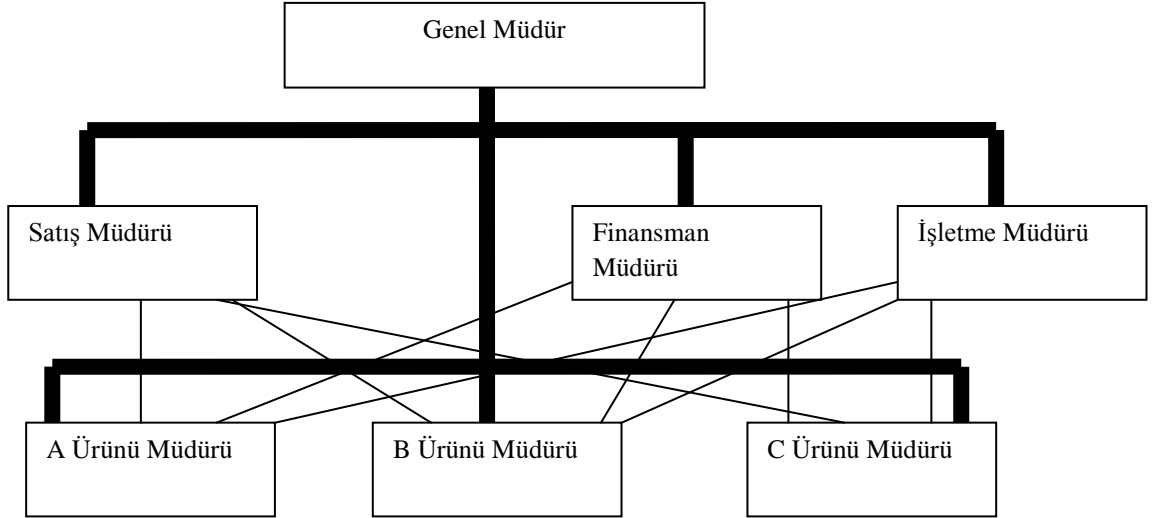
Şekil 2.6: Dikey Kurmay Örgüt
Kaynak: (Özalp, 2010: 158).

Efil’e (2009) göre, dikey-kurmay örgüt modelinin üstünlükleri ve sakıncaları aşağıda açıklanmıştır:

- Kurmaylar sayesinde yönetici çeşitli konularda sorunları daha rahat çözümlenebilir.
- Büyük işletmeler için uygun bir modeldir.
- İşbölümü etkin biçimde düzenlenebilir.

- Komuta yöneticisi ayrıntılar içerisinde boğulmadığı için genç yöneticilerin yetiştirilmesine olanak sağlanır.
Dikey-kurmay örgüt modelinin sakıncaları:
- Kurmaylara danışılması karar alma ve sorun çözme sürecini ağırlaştırır.
- Komuta ve kurmay organlar arasında fikir ayrılıkları çeşitli sürtüşmelere yol açar. Kurmayların görüş ve önerilerinin kabul edilmemesi onlarda moral bozukluğuna yol açar.
- Kurmay organların işletmenin başarısı için değişiklik önerisinde bulunması komuta organınca hoş karşılanmayabilir.

3. İşlevsel Örgüt Modeli: İşlevsel örgüt danışmanlık düşüncesinin uygulamada genişletilmesiyle ortaya çıkmıştır. İşlevsel yetki genellikle en üst düzeyde amir tarafından değil, işlevsel yetkiye sahip ve her hangi bir konuda uzmanlığı olan kişiler tarafından kullanılır. Ancak en üst düzey amirin yetki kullanması gibi işlem görür.



Komuta yetkisi **—————** Fonksiyonel yetki **—————**

Şekil 2.7: Fonksiyonel Örgüt
Kaynak: (Hatipoğlu, 1993: 152).

İşlevsel yetkiye sahip kişiler kendinden aşağı kademelerde bulunan herkese, yetki kademesine bakmaksızın kendi uzmanlık alanı ile ilgili emirler verir. Her komuta yetkisine sahip bölüm, kendi bölümüne her konuda, diğer bölümlerin personeline kendi görev sahalarıyla ilgili görev verebilir. (Ertürk, 2013: 147-148)

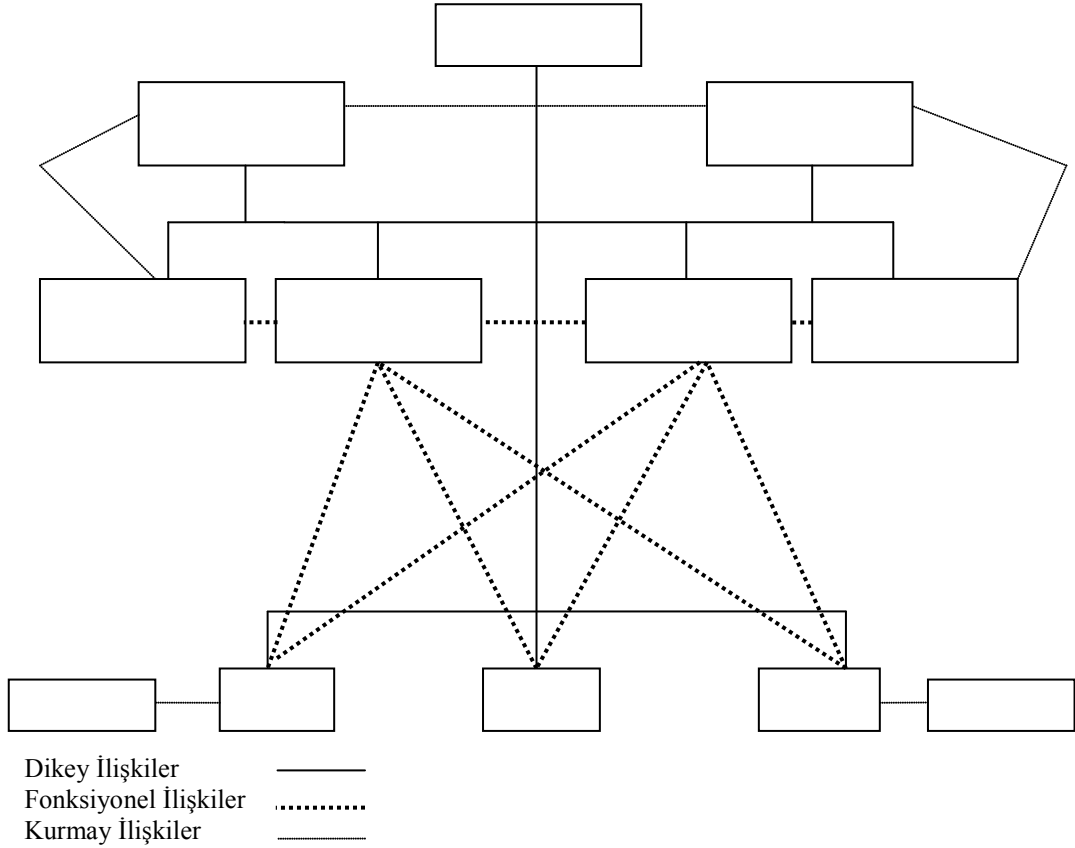
Efil (2009), işlevsel örgüt modelinin üstünlüklerini ve sakıncalarını şöyle açıklamıştır:

- Fonksiyonel örgüt modelinde işler uzmanlık kazanmış bireyler tarafından yürütüldüğü için verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Dolayısıyla işbölümü ve uzmanlaşmadan en etkin şekilde yararlanır.
- Bireyin yaratıcılık ve yapıcılık gücü fonksiyonel otorite içerisinde dinamizm kazandığı gibi iş görenin yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak istenmesi bireyde hoşnutluk yaratır.
- Komuta sisteminin çalışması için zaman kaybetmeye gerek kalmadan bir yönetici başka bir bölümde çalışan asta iş vererek faaliyetlere hız sağlar.

Fonksiyonel örgüt modelinin sakıncaları:

- Yetki ilişkileri büyük ölçüde sekteye uğrayabilir: Bir ast birden çok yöneticiden emir aldığından kime bağlı olduğunu karıştırır.
- Sorumluluk belirleme ve denetim sağlama güçleşir.
- Uzman elemanların çalıştırılması ilke olarak benimsendiğinden bunlardan birinin ayrılması önemli sorunlar ve boşluk doğabilir.
- Komuta basamağında olanlar tam yetkili olmaktan çıkarlar.

4. Dikey-İşlevsel-Kurmay Örgüt Modeli: Bu modelde dikey-kurmay ve işlevsel örgüt modellerinin üstünlüklerinden yararlanıp oluşturulan modeldir.



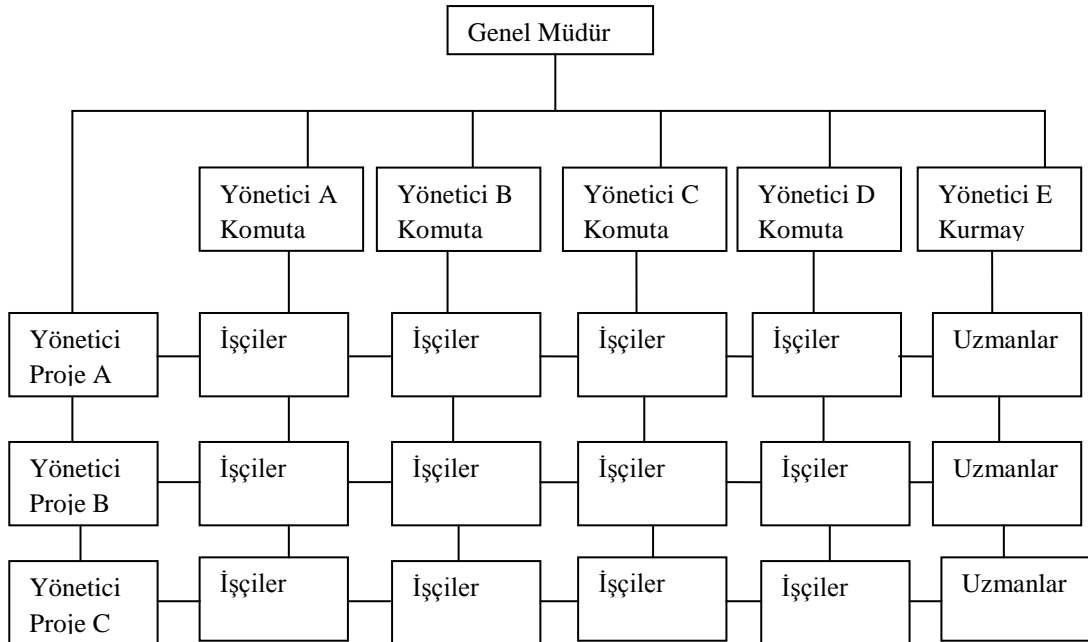
Şekil 2.8: Dikey-İşlevsel Kurmay Örgüt Modeli

Kaynak: (Efil, 2009: 363).

Bu örgüt modeli büyük işletmeler ve kurumlarda kullanılabilir. “Teftiş, kontrol, zaman ve hareket etüdüleri, işe alma, satın alma, nakliye gibi daha çeşitli uzmanlık branşlarında fonksiyonel kurmay servisleri kurulur ve bunlar aynı servislerin icracılarına danışma niteliğinde bilgi verir” (Efil, 2009: 363). Yöneticiler ve uzmanlar arasındaki çalışma bu modelde açıkça görülebilir.

Şekil 2.11’de de görüldüğü gibi kademeler arası kurmay ve fonksiyonel ilişkiler gözlenmektedir. Aynı düzey bölümler arası koordinasyonu sağlayacak fonksiyonel ilişkiler de kurulabilir.

- 5. Proje ve Matris Örgüt Modeli:** “Bu örgüt modeline dikey-işlevsel kurmay ve komite tipi örgütlenme adı da verilmektedir. Proje ve matris örgüt modeli duramsallık yaklaşımını ortaya atanlar tarafından önerilmiştir. Matris örgüt modeli konusundaki uygulamalar geleneksel bir örgüt modeli içinde belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve ayrı bir yönetim altında faaliyet gösteren bir proje ve proje ekibinin doğuşu ile başlamıştır” (Efil, 2009: 364-365).



Şekil 2.9: Matris (Proje Tipi) Örgüt Modeli
Kaynak: (Can, 2005: 181).

Matris örgüt yapısı, karmaşık örgütlerde giderek daha da karmaşıklaşan koordinasyonun üstesinden gelebilmek için kullanılır. Şekil 2.12’de görüldüğü

gibi işletmeye üç tip proje getirilmiştir. Her biri bitinceye kadar bir başka proje yöneticisinin sorumluluğuna verilmiştir. Gereksinim duyulan personeli uygun işte çalıştırmak ve onların eşgüdümünü sağlamak yöneticinin sorumluluğundadır. Proje bitir bitmez personel bünyedeki kendi görevine dönecektir.

2.9.3. Eşgüdüm

Eşgüdüm (koordinasyon), bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde ya da bir projenin gerçekleştirilmesinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden sistem bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmaktır. Planlanan ve başarılı bir biçimde örgütü kurulan bir sistemin uygulamadaki başarısı, örgütteki iletişim ve bilgi akışına ve sistemi işleten öğeler arasında eşgüdüm sağlanmasına bağlıdır. Proje yönetiminin etkinliği için eşgüdüm ilgi ve kuralları net olarak tanımlanarak projedeki ilgili herkese benimsetilmeli, eşgüdüm esasları kişilerin iyi niyetlerine bırakılmamalı, işin başında tanımlanmalıdır. Kurum ve kuruluşlarda eşgüdümün etkinliğinin nasıl sağlanacağına ilişkin değişik görüşler vardır. Bu görüş sahiplerinden biri olan M. E. Dimock'a göre başarılı bir eşgüdümün koşulları şunlardır (Tosun, 2000: 125):

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak belirlenmesi,
- Projeye ilgili temel politikaların açıkça tanımlanması,
- Projenin yalın ana hatlarının çizilmesi,
- Doyurucu bir iş analizinin varlığı,
- Yetki devrinin açıkça tanımı,
- Alt, orta ve üst düzeylerde güdülen politikanın, bu düzeylerdeki sorumluluk ve görevlerle uyumlaştırılması,
- Belli dönemlerde herkesin katılımının sağlandığı toplantılar düzenlenmesi,
- Kurum ve kuruluşun, projenin temel birimlerinin gelişmesinin her dönemde raporlarla bildirilmesi,
- Yazılı yönergelerin en az düzeyde bulundurulularak, yüz yüze ilişkilerin çoğaltılması,

- Üst düzey yöneticilerin, güdülen politika ve uygulanan eşgüdüm konusunda daha geniş planlama çalışmalarına girişmeleri.

2.9.4. Yönelme

Proje yönetiminin planlanması, örgüt ve eşgüdümü ne kadar iyi olursa olsun iyi bir yönelme gerçekleştirilmezse, proje yönetiminin etkinliğinden söz edilemez. Çünkü iyi hazırlanmış planlar, projeler ve iyi kurulmuş bir örgüt, doğru işleri doğru olarak yapan insanlar olmadıkça bir anlam taşımaz. Yönelme, kişilerin, proje ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirme ve isteklendirme sürecidir. Yönelme, astlara hangi işleri nasıl yapacaklarını söylemeyi ve yapılan yanlışları düzeltme yollarını da göstermeyi kapsar. Yönelmenin bir başka amacı, eldeki kaynakları akılcı ve etkin bir biçimde kullanarak, proje amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Proje yönetiminin başarıya ulaşması için etkin bir yönelme işlevinin yerine getirilmesi gerekir. Bunun için de etkin bir yönelme sisteminin şu koşulları taşıması gerekir (Karalar, 2005: 202):

- Ekip ruhu geliştirilmelidir. Proje yönetiminin başarısı, aynı zamanda ekip başarısını gerektirir. Projede görev alanlar, proje amacıyla bütünleşmelidir. Proje etkinliğini engelleyecek niteliksiz ve yeteneksiz kişiler, başka alanlara kaydırılmalı ya da uzaklaştırılmalıdır.
- Yönetici kişiliği ve davranışlarıyla örnek olmalıdır.
- Kişiler, kurum ve kuruluş arasındaki ilişkiler yakından tanınmalıdır.
- Etkili bir denetim sistemi kurulmalı, verilen buyrukların yerine getirilip getirilmediği denetlenmeli, uygulama sonuçları kesinlikle izlenmelidir.
- Yönetici astlarıyla ve projede görev alanlarla sık sık toplantılar yapıp yazılı ve sözlü raporlar almalıdır.
- Projede ya da örgütte görev alanların özveri ve çalışma isteği canlı tutulmalıdır.
- Projede görev alanlara yetenek ve becerileri uygun düşen görevler verilmelidir.
- Etkin bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

2.9.5. Denetim

Proje denetimi, hem mevcut hem de gelecekteki projelerin sağlıklı yönetilmesinin önemli araçlarından biri olup projenin başarısı için de ön koşullardandır. Denetlenmeyen işler her türlü olaydan etkilenirler. Bu nedenle projede planlanan ve gerçekleştirilen işlerin doğruluk derecesinin sürekli olarak denetlenmesi gerekir. Bu aşama, diğer bütün aşamalara göre ayrı bir öneme sahiptir. Denetim; izleme, değerlendirme ve planlanan değerlerin gerçekleşenlerle karşılaştırılması yoluyla projenin maliyet, süre ve teknik performans hedeflerine ilişkin durumunu belirleme sürecidir. Bu süreç aynı zamanda, proje planına uyulabilmesi için gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını da içerir. Dolayısıyla bu süreç planlanan sürecin tekrar gözden geçirilerek planlanması açısından planlamanın devamı niteliğindedir. Planlama ne kadar iyi olursa olsun, denetim sistemi iyi oluşturulmamışsa, planlamanın bir anlamı olmayacaktır. Çünkü planlama, doğru bir denetim sistemiyle anlam kazanır. (Albayrak, 2005: 419)

Denetlenen uygulamalar hem projenin hem de örgütün geleceğine katkıda bulunur. Projenin denetimi kapsamında şunlar araştırılır (Emrealp, 1993:80):

- Proje hedeflerine ve proje kapsamında hedeflenen kitleye ulaşıp ulaşılmadığı,
- Uygulamanın belirli aşamalarında yapılan değerlendirmeler sırasında belirlenmiş bulunan olumsuzlukların ortadan kaldırılıp kaldırılmadığı, kaldırılmamışsa, bunun nedenleri ve sonuçları,
- Başlangıçta hedeflenen proje çıktılarının elde edilip edilmediği; edilemediyse, bunun nedenleri ve sonuçları;
- Proje hedefleri ve çıktıları elde edilmediyse, yeni projelerin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde bu projelerden nasıl ders alınacağı.

Bu bağlamda projenin denetimiyle her etkinliğin, zaman, maliyet ve performans açısından plan hedeflerine uygunlukları karşılaştırılır. Hedeften sapmalar olduğu takdirde, planın tekrar gözden geçirilmesi, fonların tahsisinin yeniden düzenlenmesi, personel değişikliği gibi düzeltici önlemler alınarak, proje yönetiminin etkinliği sağlanmaya çalışılır. (Top, 2006: 161)

Sonuç olarak proje yönetiminin etkin bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrolü, genel anlamda şu yararları sağlar (Hasif ve Okur, 2007: 214):

- Finansal, fiziksel ve insan kaynaklarının daha etkin kontrolü,

- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Daha kısa geliştirme süreçleri,
- Düşük maliyetler,
- Daha yüksek kalite ve güvenilirlik,
- Daha yüksek kâr payı,
- Etkin içsel kontrol sistemi,
- Çalışanların motivasyonu ve moralinin yükseltilmesi.

2.10. Proje Yönetiminin Etkiliğinde Diğer Etmenler

Proje yönetiminin etkinliğinden söz etmek için, sadece yönetim işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi yeterli olmayabilir. Bunların yanında, örneğin kalite odaklı bir yönetim yaklaşımı benimsenmediğinde kaliteli diye belirtilebilecek bir sonuç elde edilemeyebilir. Yine proje yönetiminde ekip ya da grup üyelerinin yaratıcılıklarını yansıtacak bir biçimde bir yaklaşımın benimsenmemiş olması da, proje yönetiminin etkinliğine farklı şekillerde yansımaya neden olur.

Bu yüzden, etkin bir proje yönetimi için, aşağıda belirtilen bazı etmenlerin de hesaba katılması zorunlu olmaktadır:

- Kalite,
- Çalışma grupları ve ekipler,
- Sözleşme yönetimi,
- Bilginin raporlanması,
- Kurum ve kuruluşların yapısal özellikleri,

2.10.1. Kalite

Kalite ancak, insan, makine, malzeme, para, yöntem ve yönetimdeki becerinin uyumuyla gerçekleştirilebilir. Bu uyum oranında kaliteye yansıma olur. Kalite yönetimi de istenen standartlarda ürün ya da hizmet üretilirken ve sunulurken, bu uyumu sağlamayı, bunu eldeki kaynakların en etkin bir biçimde kullanılarak yapılmasını amaçlar. Özellikle büyük projelerde, örgüt içinde kalite kontrol sistemi oluşturulması önemlidir. Kurum ya da kuruluşlar kurdukları kalite sisteminin özüne sadık kalmalı, kaliteyi istenen düzeyde tutma amacından özveride bulunmadan, öz kaynakların etkin biçimde kullanılmasına özen göstermelidirler. Çünkü bu yaklaşım maliyetleri olumlu yönde etkileyecektir. Örgüte uygun bir kalite sistemiyle fazla

maliyet getirmeden üretimin güvenle yapılması sağlanabilir. Bu maliyet, kaliteli üretimin önleyeceği kayıplar ve sağlayacağı tasarruflar geri dönerek, projenin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmesine katkı sağlar. (Harris, 1999: 137)

Proje yönetiminin sonucunda ulaşılan tablo, belli bir standardı sağlamıyorsa, hem proje etkinliğinden hem de proje kalitesinden söz edilemez. O nedenle etkin bir proje yönetimi için kalite yönetimi, projenin kalite güvencesini sağlayabileceği standart ve prosedürlere dayanmalıdır.

2.10.2. Çalışma Grupları ve Ekipler

Günümüz projeleri artık daha fazla uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle çoğu projeler tek kişi ile gerçekleştirilemeyecek boyutlara ulaşmış, ekip işi durumuna gelmiştir. Dolayısıyla soruna en iyi çözümü bulabilmek için çeşitli bölümlerden ve değişik hiyerarşik basamaklardan uzmanların bilgi ve deneyimlerini birleştirmeleri gerekmektedir. Bir proje çalışmasının temel etmenlerinden biri, çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. Bunları sağlamak için de ekiplerin oluşturulması gerekir. Örgütleri başarıya ulaştırmada en etkili etmenlerden biri de etkili ekiplerin oluşturulmasıdır. İyi ekip, örgütlemesi en iyi yapılmış, yönetimi güçlü, eşgüdümünü sağlayabilen, planlamasını ve denetimini yapıp aldığı kararları uygulayabilen ekiptir. (Özışık, 2009: 189)

Ekipler ortak ruhla hareket ederler. Ortak bilinç, çözümsüz kabul edilen birçok soruna yeni çözümler üretebilir. Zaten ekibin kuramsal olarak tam birlik ve birliktelik içinde hareket etmesi beklenir. Ekip oluşturma, kurum ya da kuruluşların bir dizi özgül amacını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi için kişileri, yönetim sürecine çekmeyi ve onların kendilerine özgü bilgi, beceri ve deneyiminden yararlanmayı hedefler. (Peker, 1995: 103)

Proje ekibi oluşturma kurum ya da kuruluşlar açısından yalnız bir projenin gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda personelinin bilgi, deneyim kazanması, yöneticilik niteliklerinin artırılmasıdır. Dolayısıyla proje ekibi aynı zamanda kurum ya da kuruluşlar için yönetici yetiştirme programı niteliğindedir. Etkili bir ekip oluşturmada yönetimin güven ve desteği gerekir. Üst yönetim, ekibi güven verici,

dürüst ve açık tavırlarıyla her zaman desteklemelidir. Proje yönetiminde etkinliği sağlamak için ekip oluşturmada yöneticiden şunlar beklenir (Aytemur, 2001: 177):

1. Öncelikle yöneticilerin ekip çalışmasına taraftar olması gerekir.
2. Ekip çalışmasının gücüne inanılarak gerekli ortam hazırlanmalıdır.
3. Yöneticinin ekip çalışmasına destek olduğunu göstererek projeyi uygulamaya koyması ve desteğini açıklaması gerekir.
4. Yönetici ekip üyelerini motive etmelidir.
5. Yönetici, ekip üyeleriyle fikir alışverişi ve iletişim içinde bulunmalıdır.
6. Yöneticinin ekip üyelerine hareket özgürlüğü tanınması, yetki ve sorumluluk vermesi gerekir.

Proje yönetiminin etkinliğini sağlayacak çalışma gruplarının ve ekiplerin ise şu özellikleri taşımaları gerekir (Aktan, 1999: 278):

- Görevlerin ve amaçların açık bir biçimde belirlenmesi,
- Çalışma atmosferinin resmi ortamdaki uzak ve rahat olması,
- Tartışmaların yeterli düzeyde olması,
- Üyelerin birbirlerini dinlemeleri,
- Eleştirilerin yıkıcı değil yapıcı olmasına dikkat edilmesi,
- Üyelerin birbirlerinin duygularını anlamaya çalışmaları,
- Grup liderinin ya da başkanının üyeler üzerinde egemenlik kurmaya çalışmaması,
- Liderlerin esnek olabilmeleri,
- Grubun kendi çalışmalarını gözden geçirmesi,
- Üyelere verilen görevlerin açık, anlaşılır ve görev verilen kişi tarafından kabul edilebilir olması,
- Kararlarda uzlaşmaya önem verilmesi,
- Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalı,
- Grup, kurum içindeki çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmeli,
- Grup, yapılan çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmeli.

2.10.3. Sözleşme Yönetimi

Proje yönetilirken gerçekte sözleşme (kontrat, mukavele) kapsamındaki işler yönetilir. Sözleşme, proje kapsamının ve sorumluluklarının tanımlandığı önemli bir belgedir. Proje uygulamasındaki işler, bu sözleşmelere göre yapılır. Bu nedenle yönetici proje süreci boyunca sözleşmeye iyi egemen olmalıdır. Projede sözleşme gereği yerine getirilecek yükümlülükler söz konusudur. Çıkan anlaşmazlıklara karşı zamanında yapılmayan itirazlar ve başvurular kazanılabilecek hakların yitirilmesine neden olur. Ayrıca bu durum kurum ya da kuruluşun para, zaman ve saygınlık yitirilmesine de yol açar. Bundan başka proje yüklenicisini bağlayıcı hükümler, ortaya çıkabilecek cezalar ve uyulması gereken tarihler sözleşmelerde uygulayıcı

tarafından en az dikkat edilen ama en çok sıkıntıya neden olan konular olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla sözleşmeye dikkat edilmemesi, projenin etkinliğini azaltabilir. Projenin etkinliğini sağlayıcı iyi bir sözleşmede işverenin, denetim biriminin ve yüklenicinin sorumluluk kapsamaları, projenin başlama ve bitiş ve diğer kritik tarihleri, uygulama çizimlerinin kimin sorumluluğunda ve ne zaman yapılacağı, süre uzatma koşulları, yasal sorumluluklar, denetleme ve onay düzeneklerinin nasıl çalışacağı, işin nasıl yapılacağı, varsa yerin tanımı ve mevcut tesislerin durumu, işverenin sağlayacağı teminin malzeme ve olanaklar (iletişim, ulaşım, enerji, stoklama vb), avans ödeme koşulları, ortaya çıkabilecek ek işlerin hangi koşullarla yapılacağı, proje ile ilgili belgelerin tasarımı, belgeler ve test raporlarının nasıl alınıp verileceği, anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği gibi konular açık bir biçimde tanımlanmış olmalıdır. (Kaşak, 2011: 90)

FU20WC de FIFA ile anlaşmaya yani sözleşmeye bağlıdır. Sözleşmede FIFA Organizasyon Kuralları hükmüyle yapılacak olan proje ve projeler tek tek uygulanır. Sözleşme yönetiminin doğru ve etkin bir biçimde kullanılması ilerideki projelerin Türkiye'ye verilmesi için bir fırsat oluşturmaktadır. Bu kapsamda ne gibi sözleşmelerin yapıldığı uygulama bölümünde ayrıntılandırılacaktır.

2.10.4. Bilginin Raporlanması

Projenin çeşitli aşamalarında ve nirengi noktalarında toplanan bilgiler, paylaşımına sunulmak üzere rapor durumuna getirilir. Toplanan veriler çeşitli analiz ve hesaplardan sonra rapor durumuna getirilir. Raporlar, genel durum değerlendirmesi, ana plana göre mevcut durum, iş bitimi öngörülere, iş ilerlemesi, gelir, gider, nakit girişi, nakit çıkışı, kârlılık gibi mali analizler, çalışan ekiplerin ve taşeronların fiziksel ve parasal durumu, personel durumu, kritik malzeme, donanım ve araç hareketleri, sözleşme uygulaması, tasarımla ilgili gelişmelerle ilgili bilgiler yer alır. Bu bilgiler, kurum ya da kuruluş üst yönetimlerinin de projenin gidişatı konusunda bilgi sahibi olmalarını, bu gelişmelere göre strateji, hedef belirmelerine olanak tanır. Raporlanan bilgiler aynı zamanda üst yönetim için projenin kontrol aracıdır. Bu raporlama, aynı zamanda bir kontrol aracı olması nedeniyle de proje yönetimine etkinlik kazandırma açısından da önemlidir. (Kaşak, 2011: 89-90)

2.10.5. Kurum ve Kuruluşların Yapısal Özellikleri

Proje yönetiminin uygulamasında en etkili etmenlerden biri de, kurum ve kuruluşların yapısal özellikleridir. Proje yönetimi uygulayan kurumun, kamu ya da özel sektör olmasına göre, uygulamanın etkinliğinde farklılıklar olacaktır. Çünkü özel sektör ile kamu sektörünün yapılanması birbirinden farklıdır. Özel sektör, değişimlere daha çabuk ayak uydurabilen bir yapıya sahipken, kamunun bürokratik, merkezci ve kendine özgü yapısı nedeniyle değişimlere ayak uydurmakta zorlanan ve karar alma mekanizması uzun süreç izleyen bir yapısı vardır. İşte kurum ve kuruluşlar arasındaki bu farklılık, proje yönetiminin etkinliğinde de farklılıklara neden olmaktadır. Proje yönetiminin etkinliğini sağlamak için kurum ve kuruluşların, yapısal özellikleri dikkate alınarak, her kuruluşun kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanan etkinliği engelleyici öğeler göz önünde bulundurularak, proje yönetiminin sürdürülmesi, proje yönetiminin başarısında önemli derecede etkili olacaktır. (Kaşak, 2011: 91)

2.11. Proje Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Firmalar, proje yönetimi sırasında pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Proje yürütülürken firmaların en çok karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların herbiriyle karşılaşılma oranları örneklemeye katılan firmaların %'si olarak aşağıda verilmiştir (Kaşak, 2011: 62):

- Maliyet planlamasında sapmalar: %40.3
- Proje kontrol ve izleme aşamasında aksaklıklar: %21.1
- Ekip çalışmalarında sorunlar: %18.9
- Proje grubunun oluşturulmasında sorunlar: %16.7
- Fizibilite ve değerlendirme aşamasında sorunlar: %14.4
- Proje iletişim ve raporlama sisteminde tıkanıklıklar: %14.4
- Planlama aşamasında sorunlar: %12.2
- Kapasite ayarlamasında sorunlar: %10.0
- Yönetimden kaynaklanan sorunlar: %8.9
- Diğer: %6.7

2.12. Proje Yönetiminin Etkinliğini Engelleyen Etmenler

Karmaşıklaşan yönetim sisteminde yönetimler birçok sorunla karşılaşmakta bu sorunlara bağlı olarak etkinlik ve başarı şansı azalmaktadır. Karmaşık sorunları

hiyerarşik yapı içerisinde çözüme çabaları da büyük zorluklarla karşılaşmakta ve başarı yakalanamamaktadır. Kurum ya da kuruluşlarda işlerin çeşitliliği ve karşılıklı etkileşimi nedeniyle, işlerin ayrı ayrı incelenmesinin ulaşılabilecek hedefler açısından önceden hesaplanması mümkün olmayan risklere, hata ve boşluklara yol açtığı görülmektedir. Bu boşluk ve hatalar, birden fazla kurum ya da kuruluşun veya çok sayıda kişinin katılımı ve işbirliği gerektiği işlerde; değişik türlerde birbiriyle ilişkili olan veya etkileşim içinde bulunan işlerin alt işlemlerine ayrılmasıyla; ilk kez karşılaşılan işlerin tanımlanması ve kontrol edilmesinde ve önceden belirlenen bir zaman ve maliyet içinde tamamlanması zorunlu işlerin bitirilmesinde ortaya çıkmaktadır. (Yurtcan, 2008: 37)

Projelerin tasarlanmalarında ve yönetilmelerinde yaşanan sıkıntılar da projenin başarıya ulaşmasını ve proje yönetiminin etkinliğini engellerler. Projelerin tasarlanmasında ve yöneltmesinde etkinliğini engelleyen başlıca nedenler şöyle sıralanabilir (Kaşak, 2011: 74-76):

1. Standart süreçlere dayanan bir proje yönetim metodolojisinin uygulanmaması,
2. Proje yönetimi işlevlerine gereken kaynakların ayrılmaması ve proje yönetim ofisinin kurulmaması,
3. Küresel rekabetin doğru anlaşılabilmesi,
4. Kültürel farklılıklar, kamuda ortak çalışma ve proje kültürünün oluşmaması ve anlayış farklılıkları,
5. Yönetim desteğinin sağlanabilmesi,
6. Yetersiz veya hatalı tanımlanan hedefler ve gereksinimler,
7. Müşteri-kullanıcı katılımında eksiklikler ile kullanıcı odaklı ve kamu yararı gözetilen projelere öncelik verilmemesi,
8. Yetersiz ve etkisiz planlama ve proje yönetimi,
9. Risk yönetimi yapılmaması ya da eksikliği,
10. Proje çalışan kalitesinin istenen düzeyde olmaması,
11. Bilgi paylaşımı eksikliği,
12. Müşteri-kullanıcı ilişkilerinde kurum yararlarına yeterince dikkat edilmemesi.

Proje yönetiminin etkinliğini, buna bağlı olarak da başarısını engelleyen etmenler şu başlıklar altında da sınıflandırılarak analiz edilmektedir (Yurtcan, 2008: 38):

- 1. Amacın Belirlenememesi:** Projede nelerin yapılacağı ana hatlarıyla olsa da belirlenemiyorsa planlama yapılamayacak, proje etkin bir biçimde gerçekleştirilemeyecek, demektir.

2. **Ön Çalışmalardaki Yetersizlikler:** Uygulanacak teknolojilere, iş yapım yöntemlerine ve çalışılacak kuruluşlara karar verilememesi, yetersiz kaynak araştırmaları ve maliyet öngörülerini, planlamanın istenildiği gibi yapılamamasına ve projenin etkin biçimde gerçekleşmemesine neden olacaktır.
3. **Analizlerde Aksaklıklar:** Maliyet analizlerinin güncel bilgilerle revize edilmemesi, gerekli malzeme, donanım, iş gücü oluşumlarının hazırlanamaması, etkinlikler arasındaki ilişkilerin gerçekçi olmaması, iş tanımlarının yapılmaması gibi konular planlamayı buna bağlı olarak projeyi olumsuz etkileyecek ve projenin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini önleyecektir.
4. **Direnç:** Örgütlerde görev alanlar değişime ve planlamaya karşı direnç gösterirler. Bu direnç bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Sorunun giderilmesi mümkün olmakla birlikte zaman alıcı ve sabır isteyen bir çalışma gerektirir.
5. **Sözleşme Zaafları:** İyi bir sözleşmesi olmayan projede uygulayıcı çok şey kaybedebilir. Bu nedenle sözleşmenin yüklediği sorumlulukların bilinmesi gerekir.
6. **Bilgisizlik:** Proje yönetiminin etkinliğini engelleyen nedenlerden biri de bilgisizliktir. Bu engelin nedeni ise teknolojik veya parasal olmayıp yöneticilerin bu konuda çoğu kez istekli davrandığı ancak bilgisiz olmalarıdır. Proje yönetiminde planlamadan söz edilir ve istenir, ancak yönetici tarafından planlamanın gerekleri yerine getirilmez. Hangi personel hangi pozisyonda, hangi yetkilerle, hangi araçlarla ve hangi bütçeyle çalışmalı sorusu yanıt bulamaz.
7. **Uygulamadaki Hatalar:** Proje yönetiminin etkinliğini uygulamadaki hatalar engeller. Uygulamadaki hatalar iş akışını dolayısıyla planlamayı etkileyebilir. İşin ortasında, uygulamadaki hataları fark ederek yapılan değişiklikler planlamayı olumlu yönde etkileyecektir.
8. **Finans Kaynaklarındaki Sıkıntılar:** Para akışındaki aksaklıklar ve belirsizlikler de proje yönetiminin etkinliğini engeller.

9. İşlerin Çeşitli Nedenlerle Durması: Doğal afetler, yangın, kaza, terör, grev veya benzeri nedenlerle işlerin durması da proje yönetimi üzerinde olumsuz etki gösterir.

10. Siyasal ve Ekonomik Belirsizlikler: Ülkedeki ekonomik belirsizlikler, ekonomideki olumsuz gelişmeler projelerin gerçekleşmesi üzerinde olumsuz etki gösterebilmektedir. Yine ülkedeki siyasal değişimler veya kararlar da proje etkinliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

2.13. Proje Yönetimi Araçları

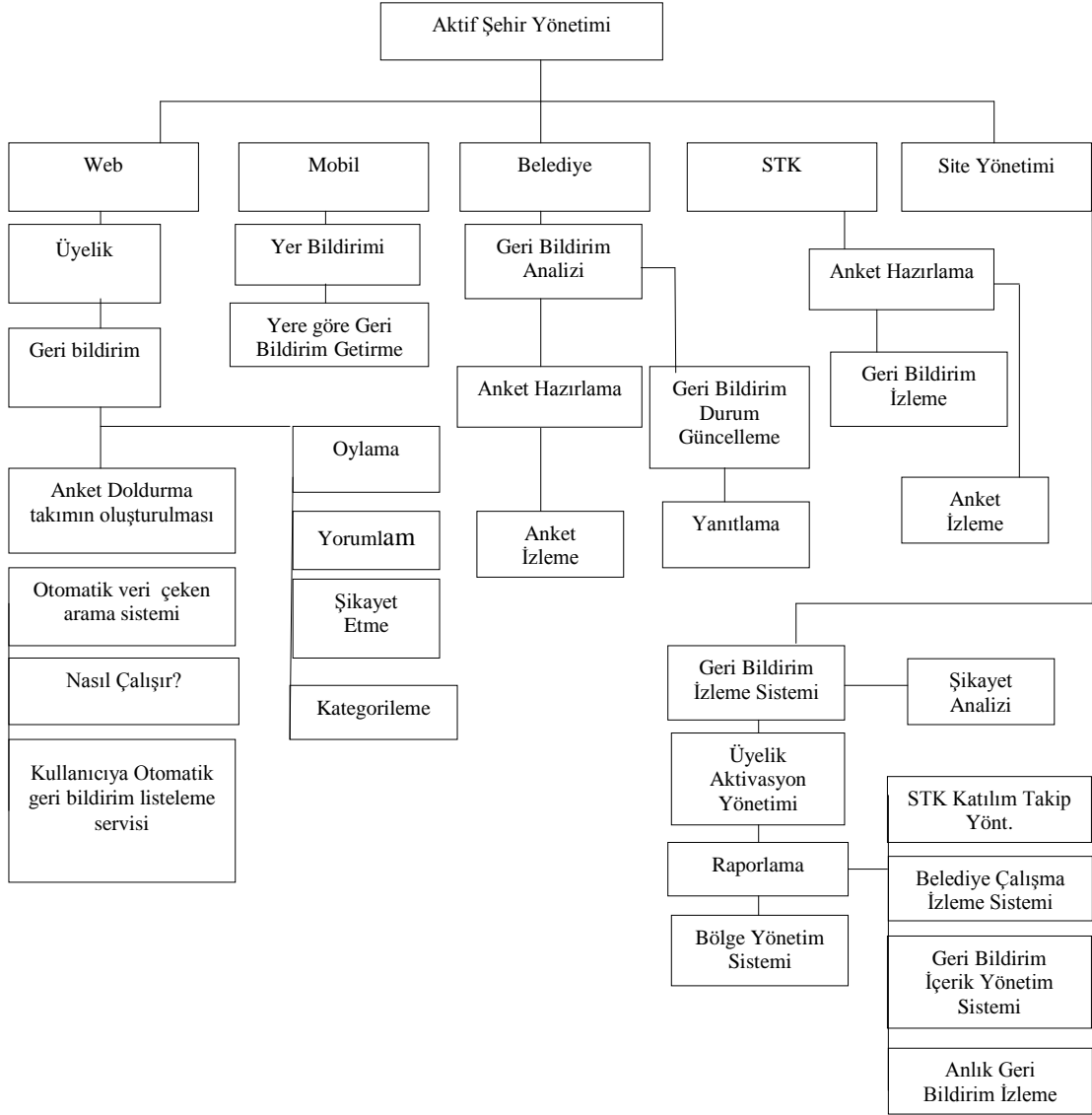
Proje amaç ve hedeflerinin tanımlanmasından sonra, proje planlama sürecinin başlangıcında, proje yapı planının hazırlanması gerekir. Proje yapı planı, proje planlama sürecinin temelini oluşturur. Bu plan karmaşık bir görevi anlaşılır duruma getirir. Söz konusu plan (çizelge) bir örgüt çizimini (şemasını) hatırlatır ve çeşitli proje etkinliklerini, projenin örgütsel yapısı ile ilişkilendirir. (Sönmez, 2007: 52)

Her alandaki projelerin yönetimini kolaylaştıracak proje yönetimi araçları bulunmaktadır. Primavera, MS Project gibi yazılımlar yardımıyla kâğıt üzerinde yapılan proje planları bilgisayar ortamına aktarılabilir. Bu programla karmaşık olan bir iş basit duruma gelir. Bu programların nasıl kullanıldığını bilmek önemlidir. Başlıca 4 proje yönetimi aracı vardır:

1. İş kırılım yapısı,
2. Gantt şeması,
3. CPM,
4. PERT.

2.13.1. İş Kırılım Yapısı

İş kırılım yapısı (İKY veya WBS), projenin ana hatlarının hiyerarşik bir yapıyla proje kapsamının yer aldığı araçtır ve projeyi yapısal olarak iş gruplarına ayırır. İKY’de yer almayan bir iş proje kapsamına dahil değildir. Dolayısıyla, başarısız bir İKY, etkisiz bir projenin oluşacağını gösterir.



Şekil 2.10: Aktif Şehir Yönetimi İş Kırılım Yapısı Örneği
 Kaynak: (www.salyangoz.com.tr, 01.05.2014).

Proje yöneticisi ve takımı, İKY'yi şu amaçlar için kullanabilir (Hill, 2010:88):

1. Bütçenin öngörülmesi,
2. Çalışma sürelerinin öngörülmesi,
3. Personel ödeneklerinin belirlenmesi,
4. Proje izleme ve kontrol,
5. Risk değerlendirilmesi ve yanıtlama yönetimi,

6. İletişim planlama ve uygulama,
7. Kalite planlama ve uygulama,
8. İhale ve sözleşme planlama ve uygulama,
9. Proje başarısının ölçümü,
10. Kilometre taşı izleme,
11. Proje çıktılarının teslimini izleme.

İyi bir iş kırılım yapısını oluşturmak için şunlara dikkat edilmelidir (Schwalbe, 2006: 176):

1. Bir iş birimi yapı içerisinde yalnız bir yerde yer almalıdır,
2. İş kırılım yapısındaki bir iş biriminin içeriği, alt kırılımındaki iş birimlerinin toplamıdır,
3. Bir iş biriminde birden fazla kişi görev alabiliyor olmasına karşın iş biriminin sorumluluğu yalnız bir kişide olmalıdır,
4. İş kırılım yapısındaki iş birimleri işin yapılışıyla tutarlı olarak yapılandırılmalıdır,
5. İş kırılım yapısının oluşturulması çalışmalarına proje takımının üyeleri katılmalıdır,
6. İş kırılım yapısındaki her birim kapsam olarak içerdiği ve içermediği işlerin herkes tarafından anlaşıldığının garanti edilmesi için belgelendirilmelidir.

İKY oluşturma süreci, projeyi önce ana gruplara, sonra bu ana grupları görevlere, sonra bunları da daha küçük iş birimlerine bölme biçimindedir (Güroğlu, 2006: 20).

2.13.2. Gantt Çiziti

Planlamada uygulanan en yaygın ve geleneksel araç, 1917 yılında Henry Gantt tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan grafik temelli (çubuk ya da bar diyagram) yöntemdir. Planlanan işin adımları (etkinlikler) süreleriyle orantılı uzunlukta yatay çizgi ya da şeritlerle gösterilir. Etkinliklerin sırası yukarıdan aşağıya, zaman akışı soldan sağa doğrudur. Zaman birimi etkinliklerin sürelerine uygun düşecek şekilde saat, gün, hafta ya da ay olarak seçilir. Etkinliklerin nasıl yürüdüğünü görmek için her etkinlik başlangıcından itibaren uzunluğu etkinliğin tamamlanan kısmıyla orantılı bir çizgi çekilir. Böylece Gantt çiziti projenin planlama ve uygulama dönemlerini ortaya koyar. Bu bakımdan basit projeler için çok kullanışlı bir yöntemdir. Ancak kullanım kolaylığı ve basitliği gibi üstünlüklerinin

yanında bazı yetersizlikleri de vardır. Örneğin Gantt çizitlerinde bir projeyi oluşturan etkinlikler arasındaki bağlantılar ve sıra ilişkileri görünmeyebilir. Hangi etkinliklerin projenin tamamlanma süresini geciktirmeksizin geciktirilebileceğini, hangilerinin geciktirilemeyeceğini belirtmez. Ayrıca, herhangi bir etkinlik süresinde bir değişiklik olması durumunda tüm şemanın yeniden çizilmesi gerekebilir. (Sönmez, 2007: 61)

Gantt Çiziti program oluşturma aşamasının sonucu olarak düzenlenir. Gantt Çiziti, Genel İş Programı önceliklerini tanımlamak, ekiple değişiklikleri tartışmak, zamanlama hedeflerini izlemek, proje uygulanırken durumu özetleyip raporlamak için uygundur. Ayrıntılı izleme için daha gelişmiş teknikler (CPM, PERT) kullanılır. Bir Gantt çizitiyle, bir kaç ara hedef tanımlanarak, projenin izlenmesinde yararlar sağlanabilir (Sönmez, 2007: 61). Bir Gantt Çiziti, basit projeleri kolay anlatmak ve proje üzerinde anlaşmak için rahatlıkla kullanılabilir.

Faaliyetler	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Faaliyetler 1	■	■						
Faaliyetler 2			■	■	■			
Faaliyetler 3			■	■	■	■		
Faaliyetler 4				■	■	■	■	
Faaliyetler 5						■	■	■

Şekil 2.11: Bir Gantt Çizit Örneği
Kaynak: (Uğur, 2013: 119).

Daha çok ayrıntı ve planlama istenen projelerde kullanılan yönetim araçlarından CPM veya PERT yöntemlerine de yardımcı yöntem olarak kullanılabilir.

Gantt çizitlerinin yetersizlikleri şöyle sıralanabilir (Çapraz, 2011: 18):

1. Gantt çizitleri işler arasındaki ilişkiler tanımlanmadığından işlem sıraları değiştiğinde sorunlar çıkmaktadır,
2. İş dağılımı ve miktarlarını işlere bağlı olarak gösterememektedir,
3. Tüm işlemler içerisinde kritik işlemler belli olmadığından bu işlemlerdeki herhangi bir gecikme tüm projeyi geciktirir ve bu Gantt çizitlerindeki en büyük yetersizliklerden biridir,
4. Kritik olmayan işlemler belli olmadığından kaynak yönetimi çok zor olmaktadır,
5. Proje süresi ve maliyet ilişkisiyle ilgili net bir sorgulama olanağı vermemektedir,
6. Olasılık gerektiren işlerde Gantt çiziti kullanılamamaktadır.

2.13.3. Ağ Yaklaşımı

Ağ (şebeke), projenin hedefine ulaşabilmesi için projede yer alan etkinlik ve olayların birbiri ile olan ilişkilerini yansıtan şemadır. Projeleri ağ biçiminde göstermek, modeli sistematik olarak ortaya koyar. Bu nedenle ağları görmeyi kolaylaştırma, sorunların saptanması, çözümlerin diğer yöntemlere göre daha kolay olması ve denetime daha elverişli olması gibi yararları vardır. Sonuç olarak projeye egemen olmak ağ çizimi ile kolaylaşmaktadır. Bu yararlar sonucunda ağ analizi yaygın olarak kullanılmaktadır. (Kaşak, 2011: 95)

Ağ yaklaşımının yararları şöyle özetlenebilir (Yamak, 1998: 33):

1. Birden fazla projenin aynı anda planlanmasına ve kontrolüne olanak verir,
2. Etkinlikler arasındaki ilişkileri basit ve anlaşılır bir biçimde gösterir,
3. İşlemler basit olduğu için rahatlıkla bilgisayara aktarılarak hız sağlar,
4. Kritik etkinliklerin belirlenmesi aracılığıyla etkin planlama ve kontrol işlemi yürütülür,
5. Bazı etkinliklerin ertelenmesi veya yavaşlatılması sonucu oluşacak yeni darboğazlar kolayca saptanabilir,
6. Farklı proje bitiş (termin) tarihlerine göre toplam proje maliyetleri hesaplanarak aralarından en düşük olanı seçilebilir,
7. Aynı kaynağı kullanan etkinlikler arasında, en düşük toplam maliyeti verecek şekilde kaynaklar bölüştürülebilir,
8. Proje uygulaması sırasında sürekli güncelleştirme yapılarak, projenin günü gününe izlenmesi sağlanır. Bu yolla, aksayan noktalara süratle müdahale olanağı verir.

Etkinlik sürelerinin o etkinlikten sorumlu kişi tarafından öngörülmesi daha doğrudur. Ancak çok büyük projelerde bu görevi birden fazla etkinlikten sorumlu ekiplerin veya altyüklenici firmaların yerine getirmesi gerekir. Etkinlik süreleri, o etkinlikte kullanılacak kaynak miktarı temel alınarak öngörülmektedir. Tahmini süreler ne çok iyimser, ne de çok kötümser olmalıdır. Eğer bir etkinliğin süresinde bir tek öngörü kullanılıyorsa bu öngörüleme tekniğine deterministik teknik adı verilir. Gantt ve CPM deterministiktir. Yani, her bir etkinliğin tamamlanma süresi için tek bir değer ileri sürülmektedir. Bazı projelerde ise belirsizlik oranı çok yüksektir. Bu yüzden etkinlik sürelerinde birden çok öngörü kullanılır. Bu tekniklere ise stokastik teknik adı verilir. PERT stokastiktir. (Cinemre, 2004: 624)

“Bunun dışında; ağ çiziminin oluşturulması, kritik yolun hesaplanması ve projenin toplam süresinin belirlenmesi iki yöntem için de aynıdır. Bu yüzden bazı

kaynaklarda bu iki yöntem CPM/PERT adı ile de anılmaktadır” (Karadeniz, 2007: 23).

CPM / PERT, projelerin planlanması, çizelgelenmesi ve kontrolünde yardımcı olmak üzere tasarlanmış ağ temelli modellerdir. Bir proje, zaman ve kaynak harcanan birbirleriyle ilişkili etkinliklerin bir araya getirilmesinden oluşur. CPM / PERT’in amacı, çizelgeleme etkinliklerine çözümlenmeli anlamlar kazandırmaktır. (Taha, 2002: 258)

2.13.3.1. CPM / PERT’in Aşamaları

CPM ve PERT tekniklerinin ele aldıkları temel konu projenin tamamlanma süresini belirlemektir.

CPM-PERT ile projelerin yönetilmesi planlama, programlama ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşur.

“Planlama aşaması, projeyi ayrı ayrı etkinliklere bölmekle başlar, Daha sonra bu etkinliklerin süreleri öngörülerek ağ çiziti kurulur. Çizilen ağ çiziti, değişik etkinliklerin birbirileri ile olan ilişkilerini gösterir ve etkinliklerin incelenmesine olanak verir” (Özden, 1989: 166).

“Programlama aşamasının amacı, önceden çizilen ağ çiziti üzerinde her etkinlik için başlama ve bitiş zamanlarını göstermektir. Böylece, proje bitiş zamanı belirlenir ve projenin gecikmemesi için özen gösterilecek kritik etkinliklerin saptanması sağlanır. Kritik olmayan etkinliklerin geciktirilebileceklerini gösteren serbestlik süreleri de ayrıca belirtilir” (Özden, 1989: 166).

“Kontrol aşamasında ise, proje güncelleştirilir, gerçekleştirilen etkinliklerin hesaplanan süreden sapıp sapmadığı kontrol edilir, gerekirse projenin kalan bölümleri için seçenekler belirlenir” (Özden, 1989: 166).

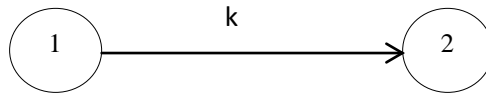
2.13.3.2. Ağ Çizitinin Hazırlanması

Ağ çiziti oluşturulurken uyulması gereken bir takım kurallar vardır. Bu kurallara uyulmadığı takdirde bu durum, projenin yürütülmesinde ve yönetiminde hatalara ve verimsizliklere yol açar. Ağ çizitinin oluşturulmasında uyulması gereken kurallar aşağıda verilmiştir (Kaşak, 2011: 97):

1. İşletmedeki tüm etkinlikler belirlenmiş, tanımlanmış, sorumluları atanarak yazılı duruma getirilmiş olmalıdır.
2. Projenin amacı, başka bir deyişle projeden elde edilmesi istenilen sonuç ağın son olayını oluşturur. Bu olaya bitiş olayı denir. Dolayısıyla ağdaki en yüksek numaralı olaydır. Her projenin yalnız bir başlangıç ve bitiş olayı vardır. Olaylar bir etkinliğin bitiş, diğer etkinliğin başlangıç anını belirtir.
3. Ağ çizitinde yer alan ilk olay projenin başlamasını simgeleyen olaydır. Bu olaya başlangıç olayı denir ve bu olay ağdaki en küçük numaralı olaydır.
4. Ağdaki etkinlikleri belirten okların uzunluğu ile sürelerinin uzunluğu arasında bir ilişki bulunmaz. Ancak okun yönü önemlidir ve etkinliklerin sırasını gösterir.
5. Bir etkinlik, kendisinden önce yer alan bütün etkinlikler tamamlanmadan önce başlayamaz.
6. Ağ analizindeki en önemli noktalardan biri ise etkinliklerin ağ içinde hangi sıraya göre yer alacağıdır. Ağda etkinlikler kesinlikle gerçekleştirilme sırasına, öncelik, ardıllık ilişkilerine göre yerleştirilmelidir.
7. Bitiş olayı dışındaki tüm olayları en az bir etkinliğin izlemesi gerekir. Aynı şekilde başlangıç olayı dışındaki tüm olaylarda en az bir etkinlik son bulmalıdır.

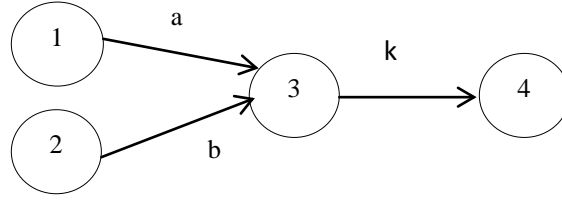
Ağlarla ilgili diğer özellikler de aşağıda verilmiştir:

1. Her olaya ayrı bir numara verilir. Etkinlikler genellikle bir kod (A, ML, BK101 gibi) veya etkinliğin başlangıç ve bitiş olay numaraları ile belirtilir. (Yamak, 1998: 34)



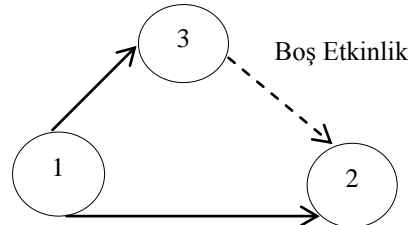
Şekil 2.12: K Etkinliğinin Gösterimi

2. “Belirli bir olayla başlayan etkinlikler, aynı olayla tamamlanan etkinlikler sona ermeden başlayamazlar” (Özden, 1989: 166). Şekil 2.15’de görülmekte olan örnekte (k) etkinliği başlamadan önce (a) ve (b) etkinlikleri tamamlanmalıdır.



Şekil 2.13: Öncelik ilişkisi

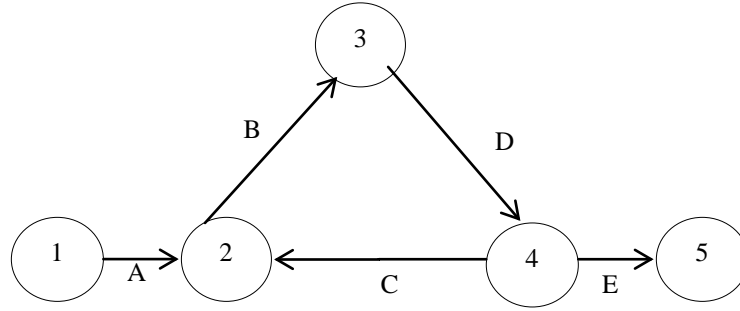
3. “Her bir etkinlik, ağda yalnız bir okla gösterilmelidir. Her olay numarası tek olmalıdır” (Özden, 1989: 167).
4. Boş Etkinlik (Kukla-Dummy): Zaman ve kaynak gerektirmeyen etkinliklere boş etkinlik adı verilmektedir. Bu etkinliklerin kullanılış amacı ağdaki etkinlikler arası öncelik ilişkilerinin bozulmasını engellemektir. (Kaşak, 2011: 97) Başlama olayı aynı olan iki etkinlik, aynı bitiş olayı ile gösterilemez. Böyle bir durum ortaya çıkarsa boş (kukla, dummy, yapay) etkinliğe gerek duyulur. Boş etkinlik gerçekleşmesi zaman ve kaynak harcanmasını gerektirmeyen etkinliklerdir.



Şekil 2.14: Boş Etkinlik Gösterimi
Kaynak: (Uğur, 2013:122).

5. “Her ağ çizitinde, yalnız bir başlangıç ve bir bitiş olayı bulunmalıdır” (Özden, 1989: 168).

6. Ayrıca bir ağda kapalı döngü oluşmamasına da dikkat edilmesi gerekir. Kapalı döngü bir etkinliğin, kendinden önce gelen başka etkinliklerin başlangıç düğüm noktalarına bağlanması sonucunu doğurur. (Karadeniz, 2007: 27)



Şekil 2.15: Kapalı Döngü
Kaynak: (Karadeniz, 2007: 27).

2.13.3.3. Kritik Yol Yöntemi

Proje yönetiminde ağ şeması çizildikten sonra, ağ üzerinde her etkinliğin başlama ve bitiş zamanlarını yazarak projenin bitiş zamanı belirlenir. Bu yolla etkinlikler kritik ve kritik olmayan olarak iki bölüme ayrılabilir. Kritik etkinlik, etkinliğin başlama tarihinde oluşacak bir gecikmeyle tüm projenin tamamlanma tarihinde bir gecikmeye neden olan etkinliktir. Kritik olmayan etkinlik ise, başlama ve bitme zamanları arasındaki fark, etkinlik süresinden uzun olan etkinliktir. (Özden, 1989: 169) Kritik Yol Yöntemi'nde (CPM) etkinlik süreleri kesin olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle etkinlik süreleri deterministiktir. Bu yöntemde dört temel süre söz konusudur (Kaşak, 2011: 104):

- 1. En Erken Başlama Zamanı (Earliest Start Time: ES):** Projede yer alan bir etkinliğin başlayabileceği en erken zamandır. Etkinliklerin en erken başlama zamanları, kendisinden sonra gelen etkinliklerin en erken başlama zamanlarından küçük veya bu zamanlara eşit olmak zorundadır. ES_i , i olayı ile başlayan etkinliklerin en erken başlama zamanını, t_{ij} ise i ve j ($i < j$) olaylarını bağlayan etkinliğin süresini belirtmektedir. Bu durumda, başlangıç

etkinliğinden önce başka bir etkinlik bulunmadığı için, başlangıç olayından çıkan etkinliğin en erken başlama zamanı, bütün projeler için 0 olmak zorundadır ($ES_1 = 0$).

En erken başlama süreleri, ilk olaydan başlayarak bitiş olayına kadar ileri doğru hesaplama ile bulunur. Süresi hesaplanmakta olan etkinlik birden fazla etkinliğe bağlı olabilir. Bu durumda her bir etkinlik için ayrı ayrı hesaplama yapılması ve sonucu en yüksek olan değer seçilmesi gerekir. Bu durumun nedeni ise bir etkinliğin başlayabilmesi için kendisinden önce yer alan diğer tüm etkinliklerin tamamlanmış olması gerekmektedir. Böylece, etkinlik süresi en yüksek olan değer seçilmesi nedeniyle bütün etkinlikler tamamlanmış olmaktadır. j olayı ile başlayan etkinliklerin en erken başlama zamanı şu formülle bulunur:

$$ES_j = \max_i (ES_i + t_{ij}) \quad (2.1)$$

- 2. En Erken Tamamlanma Zamanı (Earliest Completion Time: EC):** En erken tamamlanma zamanı, bir etkinliğin tamamlanabileceği en erken süreyi belirtmekte hesaplanır. i ve j olayları arasındaki etkinliğin en erken tamamlanma zamanı şu formülle hesaplanır:

$$EC_{ij} = ES_i + t_{ij} \quad (2.2)$$

- 3. En Geç Tamamlanma Zamanı (Latest Completion Time: LC):** Projede yer alan bir etkinliğin en geç bitiş zamanını göstermektedir. En geç tamamlanma zamanı, diğer etkinliklerin tamamlanmasına engel olmayacak şekilde bir etkinliğin en geç tamamlanabileceği süredir. Bu süreyi hesaplarırken de dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Eğer hesaplanan etkinliğe bağlı birden fazla etkinlik varsa, gidiş yolunda olduğu gibi, bu etkinliklerin hepsi ayrı ayrı, ancak sondan başa doğru hesaplanır. En geç tamamlanma süreleri, son olaydan başlanarak ilk olaya kadar geriye doğru hesaplama ile bulunur. Bu kez bu değerler içinden en küçük olan değer seçilir:

$$LC_i = \min_j (LC_j - t_{ij}) \quad (2.3)$$

- 4. En Geç Başlama Zamanı (Latest Start Time: LS):** Projede yer alan bir etkinliğin, en geç başlama zamanını belirtir ve aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$LS_{ij} = LF_j - t_{ij} \quad (2.4)$$

Projede çözüm yapılırken hesaplanması gereken süreler değerlendirildikten sonra, ileriye ve geriye doğru hesaplamaların ne şekilde yapılmasını gerektiğini belirtmek gerekir.

2.13.4. CPM ve PERT Yöntemlerinin Karşılaştırılması

PERT'in CPM'den en önemli farkı etkinlik sürelerine ilişkin varsayımdır. Bilindiği gibi CPM'de etkinlik sürelerinin belirli olduğu kabul edilmektedir. Yani her bir etkinliğin tamamlanma süresi tek bir değer olarak bilinir. PERT'de ise her bir etkinlik için üç süre öngörüsü yapılır. (Sönmez, 2007: 67)

Kaşak (2011: 127) CPM / PERT karşılaştırmasını şu şekilde özetlemiştir:

CPM ve PERT teknikleri aynı amaca hizmet etmektedir. Her iki yöntemde de projeyi planlama, programlama - uygulama ve denetim aşamaları yer almaktadır. Her iki yöntemin ulaşmak istediği asıl sonuç projenin hangi tarihte tamamlanacağını belirlemektir. İki teknik birbirine benzemekle birlikte temelde önemli yapısal farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklardan ilki etkinlik süreleri ile ilgilidir. CPM yönteminde etkinlik süreleri kesin, PERT tekniğinde ise olasılıklıdır. Önemli ikinci farklılık ise bu yöntemlerin kullanım alanları ile ilgilidir. CPM yöntemi daha önce yapılan ve hala yapılmakta olan proje konuları ile ilgilenebilmektedir. Bu sebeple önceki tecrübelerle dayanarak etkinlik süreleri kesin olarak belirlenebilmektedir. Ancak PERT tekniği için böyle bir durum söz konusu değildir. PERT tekniğinin uygulama alanı ilk defa uygulanacak projelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla etkinlik süreleri tahmin edilen, beklenen sürelerdir ve kesin değildir. PERT tekniği ilk defa gerçekleştirilecek bir projeye uygulanacağı için maliyet analizi yapılması çok güçtür ve sağlıklı sonuç vermez. Maliyet analizi, projenin hızlandırılması gibi kavramlar CPM yöntemi içinde gerçekleştirilen analizlerdir. CPM yönteminin en belirgin özelliği maliyet unsurunun çözüm yöntemi içerisinde yer almasıdır. CPM yönteminde önemli olan etkinliklerin gerçekleştirilmesidir. Bu yöntemde olaylardan çok etkinliklerin gerçekleştirilmesine önem verilmektedir. CPM yöntemi PERT tekniğinden ayrı olarak etkinliğe yöneliktir. PERT tekniği ise etkinlikten çok olaya yönelik bir yöntemdir.

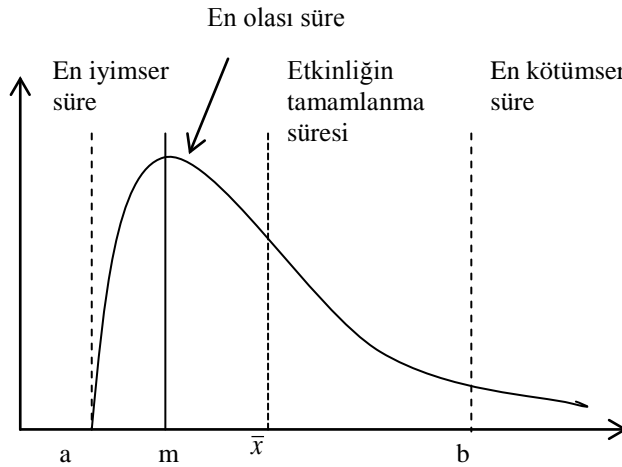
2.13.5. PERT

CPM ve PERT'i ayıran en büyük fark etkinlik süreleridir. CPM'de bu etkinlik süreleri bellidir, ancak PERT de aynı özellik geçerli değildir. PERT'de süreler olasılıklıdır ve her bir etkinlik için 3 süre öngörüsü vardır.

Bu süreler ve açıklamaları şu şekildedir (Yamak, 1998: 63):

1. **En İyimsiz Süre (a):** Etkinliğin en erken tamamlanabileceği zamandır. Her şey istenildiği gibi gittiğinde etkinliğin tamamlanması beklenen zamanı gösterir. Bu zaman, üç zaman içinde en kısa süreli olanıdır.
2. **En Kötümsiz Süre (b):** Etkinliğin en geç tamamlanabileceği zamandır. En kötü koşulların gerçekleştiği varsayılır. Üç zaman arasında, en uzun süreli olanıdır.
3. **En Olası Süre (m):** Etkinlik birçok kez yinelenirse, birçoğunda bitirileceği en olası zamandır. Kötümsiz zaman ile iyimsiz zaman arasında yer alır.

Yukarıda tanımlanan bu üç farklı zamanının olasılığının beta dağılımını izlediği varsayılır. Şekil 2.19’da beta dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 2.16: Beta Dağılımı
Kaynak: (Öztürk, 2005: 581).

“PERT analizi, her etkinliğin beklenen ortalama zamanını (\bar{x}) belirleyerek projedeki kritik yolu saptayabilir. Projenin başlangıcından bitimine kadar giden bir kaç yol olabilir. Bu yollar içinde en yüksek beklenen ortalama zamanın toplamı (μ) ve varyansı (σ^2) veren yol kritik yoldur” (Öztürk, 2005: 582).

O halde:

$$\mu = \sum \bar{x} : \text{Projenin beklenen tamamlanma süresi}$$

$$\sigma^2 = \sum s^2 : \text{Projenin varyansı olur.}$$

Ayrıca PERT’te olasılık hesaplamalarında standardize edilmiş normal değişken z aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$Z = (T - \mu) / \sigma \quad (2.7)$$

2.14. CPM ve PERT’te Zaman Maliyet İlişkisi

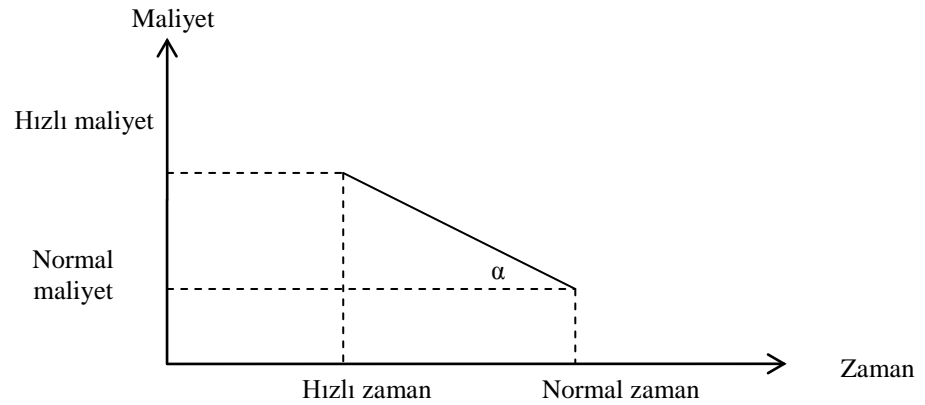
Projelerde üç tür strateji projenin istenen şekilde bitirilmesi için uygulanabilir (Gür, 2006: 25):

1. Proje süresini sabit tutarak maliyeti azaltmaya çalışmak,
2. Maliyeti değiştirmeden proje süresini düşürmeye çalışmak,
3. Zaman ve maliyeti değiştirerek en kısa sürede olabilecek en az maliyetle projeyi tamamlamaya çalışmak. Bu durumda genellikle proje süresi, maliyetlerin yükselmesine karşın düşürülmeye çalışılır.

En uygun proje zamanında yapılacak bir oynama (kısalma veya uzama) projeye, ek maliyet olarak geri dönmektedir.

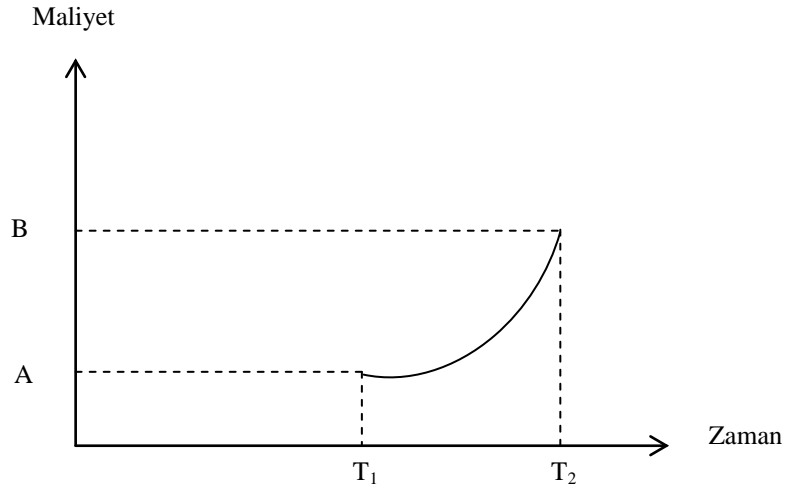
Bir projenin tamamlanma zamanını etkileyen maliyetler genelde iki başlık altında toplanabilir. Bunlar:

1. **Doğrudan Giderler:** Herhangi bir etkinliğin tamamlanması için gerekli işçilik giderleri gibi etkinlikle doğrudan ilişkili olan giderlerdir. Şekil 2.18’de görüldüğü gibi doğrudan giderler genellikle projenin tamamlanma süresi ile ters orantılıdır. Süre kısaldıkça maliyet artar. Çünkü süreyi kısaltmak için ek mesai, yeni işçi alma gibi yollar kullanılır (Özden, 1989: 174).



Şekil 2.17: Doğrudan Giderlerin Süreye Göre Değişimi
Kaynak: (Özden, 1989: 174).

2. Dolaylı Giderler: Projeye ilişkin dolaylı giderler, projenin varlığı ile ortaya çıkan ve bitmesi ile ortadan kalkan maliyetlerdir. İhale ve sözleşme masrafları, sigortalar, kiralar, şantiyenin kurulması vb gibi diğer özel giderlerdir. Projenin tamamlanma süresi arttıkça, dolaylı giderler artar (Özden, 1989: 174). Dolaylı giderlerin süreyle değişimleri Şekil 2.19’da görülmektedir.



Şekil 2.18: Dolaylı Giderlerin Süreye Göre Değişimi
Kaynak: (Özden, 1989: 175).

Tüm etkinlikler için maliyet-süre ilişkileri belirlendikten sonra proje süresini kısaltmak için şu yöntem izlenir (Özden, 1989: 175-176):

“Öncelikle projenin tamamlanma süresi ve kritik yolu saptanır. Proje süresini kısaltmak için kritik yol üzerindeki etkinliklerin kısaltılması gerekmektedir. Bu nedenle kritik yol üzerinde bulunan etkinliklerden en düşük maliyet-süre eğimine sahip bulunan etkinlik olabildiğince sıkıştırılmalıdır. Bir etkinliğin sıkıştırılacağı süre, kendisinin hızlı süresi ve diğer etkinliklerin toplam boşluk süresi (TB) ile sınırlıdır. Proje süresi kısaltılırken birden çok kritik yol çıkarsa yine maliyet-süre eğilimleri göz önüne alınır. Kısaltma işlemi, ya kritik yolların ortak etkinliğinde ya da aynı zamanda tüm kritik yollarda aynı sürelerde yapılır.”

Buna göre her etkinlik için maliyet-süre eğimleri (Şekil 2.19’da görülen eğim) şu şekilde bulunur (Özden, 1989: 176):

$$\text{Eğim (tg}\alpha) = \frac{\text{Hızlı maliyet} - \text{Normal maliyet}}{\text{Normal zaman} - \text{Hızlı zaman}} \quad (2.8)$$

Buradaki eğim, birim zaman için hızlandırma maliyetini göstermektedir.

PERT’de uygulanan hızlandırma işlemi, CPM’deki gibidir. Tek fark, etkinliklerin tamamlanma süreleri kesin değerleri belirtmediğinden, işlemlerde her etkinlik için belirlenen \bar{x} ortalama sürelerinin kullanılmasıdır. (Sarıca, 2006: 85)

Hızlandırma yapılırken dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (Timor, 2001: 377-380):

1. Eğer etkinlik kritik değil ise söz konusu etkinliği hızlandırmak sadece gereksiz bir ek maliyete yol açar. Bu nedenle hızlandırma işlemi sadece kritik etkinlikleri ilgilendiren bir işlemdir,
2. Projede birden fazla kritik yol mevcut ise her bir kritik yol üzerindeki en düşük eğime sahip olan kritik etkinliklere ayrı ayrı hızlandırma işlemi yapılmalıdır. Bu işlem yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta ise en düşük maliyet eğimine sahip kritik etkinliğin hızlandırılma süresinin olup olmamasıdır,
3. Birden fazla kritik yol olduğu zaman ortak kritik etkinlik söz konusu olabilir. Bu durumda bu etkinliği hızlandırılması ile her bir kritik yol üzerinde bulunan en düşük maliyet eğimine sahip etkinliklerin hızlandırma maliyetlerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Bu durumda en düşük maliyetli olan işlem seçilmelidir.

3. FUTBOL VE FIFA U-20 DÜNYA KUPASI

Bu bölümde bir organizasyon olarak FIFA U-20 Dünya Kupasına ilişkin temel bilgiler ile futbol ve futbolun geldiği noktalar ele alınmıştır.

3.1. Futbolun Anlam ve Önemi

Futbol, günümüzde popülaritesi yüksek ve gelir dağılımı bakımından oldukça geniş kitle endeksine sahip olup başlı başına bir sektör olmuştur. Futbol, başta Avrupa ve Güney Amerika ülkeleri olmak üzere 7'den 70'e herkesin ilgi odağı olan, amatörce veya profesyonelce oynanan ve herkesin az çok bilgi sahibi olduğu spor dalıdır. Futbol ve futbol yönetimini, stratejisini, ideolojik yapısını daha iyi kavramak açısından bazı yorumlardan yola çıkmak yararlı olacaktır.

Farklı anlatımlarla futbol:

“İnsan pratiği olarak futbol, tarihsel insan gerçeğini açıklamaya çalışan bilimsel girişimlerin konusudur. Futbola dair spekülasyonun bittiği yerde, futbol pratiğini anlamaya çalışan bilim başlar” (Erdoğan, 2008).

“Futbol, kapitalizm içerisinde endüstriyel bir biçim olarak bir oyun olmaktan çıkmıştır” (Çoban, 2008).

“Halkın oyunu olarak ortaya çıkan futbol günümüzde endüstriyel futbol adı altında bir iş örgütüne dönüşmüştür. Futbolun taşıdığı mistik, dinsel, sınıfsal özelliklerin yanı sıra, sembolik değerlerle kurduğu bağ, oyunun önemini arttırmıştır” (Talimciler, 2008).

“Tarihi oldukça eskilere uzanan futbol, özellikle 20. yüzyılda tüm dünyayı etkisi altına alan bir spora dönüşmüştür” (Şeker ve Gölcü, 2008).

Futbol kavramı bize, hem bir spor dalı olarak insanlar tarafından sevildiği ve oynandığını, hem de yönetsel açıdan bir spor dalından öte olduğunu bize gösteriyor.

Futbol sporunun günümüzde yapılan spor dalları arasındaki önemi ve yeri tartışılmaz. Milyonlarca kişi sporcu olarak, çok daha fazla sayıdaki kişi de seyirci olarak futbol sporuna katılırlar. Oynayanları ve seyredenleri yanında, çalıştıranları ve yardımcı elemanları ile çağımız futbolu bir endüstri durumuna

gelmiştir. Futbolun toplum içerisinde diğer spor dallarına göre taşıdığı önem ortadadır. Futbol, nereye gideceği kestirilebilen ve kontrol edilebilen yuvarlak bir topla heyecan verici bir koşu, ölçülü bir top sürme, soluk kesici bir şut ve sonuçta da, estetik açıdan mükemmel bir kurtuluş veya golle sonuçlanan bir spordur. Oyun boyunca seyredenler ve oyuna katılanları yeni durum ve koşullara taşıyan ve yığınları peşinden sürükleyen bir takım oyunudur. Takım oyunu özelliği taşıması yanında her oyuncunun futbol kişiliği ve kendi becerisi doğrultusunda yeteneklerini sergilemesi ve kendini göstermesi yanında kendini kanıtlama olanağına sahip olması, bunu yaparken de takım arkadaşları ile uyum içinde, ortak etkileşimle başarıya kavuştuğu bir spor dalıdır. (İnal, 2008)

Futbolun insanlar üzerinde birleştirici ve coşku duygusu yaratacak bir etkisi olduğu gerçektir. Futbol günümüzde hemen hemen her yerde konuşulan özelliktedir.

İnal (2008) futbolun bu özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Futbol bir karşıtlar oyunudur.
- Atlama, sıçrama ve yön değiştirme gibi vücut dengesinin önem taşıdığı değişik hareketlerle oynanan bir oyundur.
- Oluşan sürpriz pozisyonlara uyum göstererek doğru tercihlere ihtiyaç duyulan anında doğru karar vermeyi gerektiren bir oyundur.
- Oyun boyunca harcanacak enerjinin dengeli bir şekilde oyun zamanına dağıtılmasının önem taşıdığı bir oyundur.
- Topla yapılan hareketler kadar, topsuz hareketlerin de gol yememek amacıyla yapılmasının gerektiği bir oyundur.
- Oyun alanında rakibe sayıca üstünlük sağlanmasının gerektiği bir oyundur.
- Oynayanların oyun alanı içinde yaptıkları ya da yapamadıkları ile ilgili olarak seyredenlerin de sayısız alternatifler geliştirebildiği bir oyundur.
- Oyun alanı içerisinde yer alan aynı takıma mensup sporcuların müşterek amaçlar doğrultusunda ortak davranışlar sergilemek zorunda olduğu bir oyundur.
- Her oyuncunun zihni yeteneklerini kullanarak hareketlilik, denge ve elastikiyet gibi sahip oldukları kişisel özelliklerini, gelişen sürpriz pozisyonlara uydurması gereken bir oyundur.

Sonuç olarak, bugün milyarlarca kişinin takip ettiği, izlediği, yorum yaptığı futbol, spor dalı olmasının yanı sıra eğlence ve başlı başına bir sektör olma tahtına oturmuştur. FIFA, UEFA, federasyonlar ve kulüpler aracılığıyla da futbol üzerine organizasyonlar düzenlenerek daha da gelişmeye ve insanlar üzerinde aktif-pasif (izleme yönünden) teşvik etmeye devam edecek ve böylelikle bu çember daha da

genişleyecektir. Her ne kadar futbol bir sektör olmuş ve bu yönde de emin adımlarla ilerlese de bunun eğlenceli, keyif verici bir spor dalı olduğunu unutmamak gerekir.

3.1.1. Futbolun Doğuşu

Futbol sanılanın aksine İngiltere'de değil, 2.500 yıl önce Asya'da Hunlar ve Çinliler tarafından bulunmuştur.

Ayakla oynanılan top oyunlarının MÖ 3000'li yıllarda Asya Hun Devleti'ne kadar ulaştığı bilinmektedir. Ayrıca Hunların oynadığı bu oyunu Çinliler göreyek daha da geliştirmiş ve Cuju adlı oyunu çıkarmıştır. MÖ 2500 yıllarında da Çin'de yere dikilmiş iki mızrak arasından bir topu tekmelemek suretiyle geçirmeye çalışarak talim yapıldığı bilinmektedir. Yani ilk futbol oyununu, Asya'da Hunlar ve Çinliler çıkarmıştır. (www.wikipedia.org, 17.04.2014)

Mısır'da mezarlardaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan figürlerine rastlanmıştır. Hattâ bu zamandan kalma 7,5 cm çapında deri veya ketenden yapılmış toplar, 2500 yıl önceden günümüze kadar ulaşmıştır ve kimi müzelerde sergilenmektedir. Homeros da Odysseia'da top oyunlarından bahseder. Bu oyunun söylenen kuralları günümüz futboluna oldukça benzer. Elle oynamak yasaktır, faullü hareketler tespit edilmiştir, top oyun alanının dışına çıkamaz. (Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, 1992)

Erdoğan (2008) futbolun tarihsel bağlamının en az 3 yapıda incelenmesi gerektiğini savunmaktadır:

- Faaliyetin örgütlenmesinin ve yapılışının doğasını inceleme: bu bağlamda faaliyet olarak çıkışı, çıkış nedenleri, toplumda gerçekleştirdiği amaçlar, giderdiği gereksinimler, oyuncular, oyunun kuralları ve yürütülüşü açıklanır. Bu oluşumdaki tarih içindeki değişimler ve bu değişimlerin anlamları üzerinde durulur.
- Faaliyetin yürütülmesinde kullanılan araç ve gereçlerle ilgili gelişmeler ele alınıp gelişmesi, nedenleri ve sonuçlarının araştırılması: Bu bağlamda öncelikle "top" denen şeyin neyle ve nasıl yapıldığı, oyuncuların giysileri ve bu giysilerin işlevleri ele alınır.
- Oynanan yerle (sahayla) ilgili gelişmeler ve bu gelişmelerin oluşum, amaç ve sonuçlarının incelenmesi.

Sonuçta futbolun nerede doğuşu ve doğuşuyla ilgili birçok yorum vardır ama şu da bir gerçektir ki, futbol günümüzdeki gibi tam anlamıyla örgütlü bir biçimde oynanmasa da dünyanın her yerinde hep vardı ve oynanıyordu. İnsanoğlunun

içgüdüsel olarak merak duyduğu küresel cisim (şimdiki adlandırma "top") ve onla oynama merakı her zaman vardı.

3.1.2. Ülkemizde Futbolun Doğuşu

Ülkemizde futbolun ilk olarak 19. yüzyılın son çeyreğinde oynanmaya başladığı bilinmektedir. Osmanlı döneminde Selanik'te yakılan ilk ateş, zamanla Bornova çayırlarına kadar yayılmıştır.

Türkiye'de futbolun tam olarak yeşermeye başladığı periyot 1908-1923 yılları arasındadır.

II. Meşrutiyet sonrası esen özgürlük havasında yeni takımlar kurulmuş, bu arada Türk takımları da varlıklarını ciddi bir şekilde perçilemiştir. İstanbul'un ardından İzmir, Ankara, Eskişehir, Bursa, Adana ve Trabzon şehirlerinde futbol büyük bir hızla yayılmaya başlamıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olmuştur. Daha sonrasında yaşanan savaşlarla birlikte futbol, yaklaşık 11 yıllık bir sekteye uğramıştır.

Erken Cumhuriyet dönemi, Türkiye'de başka birçok alanda oldu gibi futbolda da ilk önemli hamlelerin atıldığı bir dönüşüm süreci olmuştur. Kazanılan zaferin getirdiği rüzgârla yeni bir ulusun temelleri atılırken, çağdaşlaşma ve dünyanın ileri uygarlıklar düzeyine erişme emeli bu yeni ulusun ilk hedefidir. Bilim, sanat ve spor olmak üzere her alanda yeni bir yapılanma ve oluşum söz konusudur. (Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları [TFF], 2008)

Dolayısıyla ülkemizde futbolun doğuşuyla birlikte bir yapılanma söz konusu olmuştur. Aslında ülkemizde de futbolun geçmişi birçok uygarlık ve devletteki gibi oldukça eskidir.

3.1.3. Çağdaş Futbolun Doğuşu

Futbol da birçok spor etkinliği gibi çeşitli evrelerden geçmiş ve çağdaşlaşma yoluna girmiştir. Günümüz futboluna yakın durumunu ise 17. yüzyılda İngiltere'de almaya başlamıştır.

Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları (TFF) (1992: 9) modern futbola geçiş sürecini şöyle açıklamıştır:

Gerek halk tabakaları arasında, gerekse soylular arasında aynı büyük ilgiyi gören futbol, İngiltere adalarında hızla yayılırken büyük bir gelişme de göstermiştir ve önemli aşamalara uğramıştır. Bu futbolun evrimiydi ve şöylesine bir kronolojik gelişme göstermişti:

1841 - Futbol topunun tam bir küre biçiminde olmasının kabulü.

1848 - Tüm futbol kurallarının "Cambridge Kuralları" adı altında birleştirilerek, tüm İngiltere'de aynı standartta futbol oynanmasının sağlanması ve bu kurallara göre Cambridge'de öğrenciler arasında ilk futbol maçının oynanması

1855 - Bir İngiliz futbol takımının (üniversite karması) futbol maçı oynamak üzere İngiltere adalarının dışına çıkması ve Almanya'ya giderek orada yaptığı maçlarla Almanya'da futbolun ilk tohumlarını atması.

1857 - İngiltere'de ilk futbol kulübü Sheffield Club'ın kuruluşu.

1863 - Futbolun İngiltere'de uyandırdığı büyük ilgi karşısında 11 kulüp temsilcisinin Londra'da Great Queen Street'teki Lincoln Hanı altındaki bir birahane de toplanıp futbol dünyasının ilk federasyonu olan İngiltere Futbol Federasyonu "Football Association"u kurmaları (26 Ekim 1863). Bu tarih, modern futbolun doğuş tarihi olarak kabul edilmektedir.

1871 - Dünya futbolunun ilk büyük organizasyonu olan ve "Kral Kupası" adıyla da anılan "İngiltere Federasyon Kupası" maçlarının başlaması ve Kennigton Park'ta yapılan final maçında Royal Engineers'i 1-0 yenen Wandrers takımının ilk kupayı kazanması.

1872 - Glasgow'da, İngiltere ile İskoçya arasında, futbol tarihinin ilk milli maçının oynanması ve bu maçın 0-0 berabere sonuçlanması (30 Kasım 1872).

1875 - "Football Association"un kalelere üst direk konulmasını kabulü ve topa kafayla da vurulabilmesine izin vermesi.

1876 - Kornerin futbol kuralları içine konulması.

1879 - Glasgow'dan Darwen'e, para ve parlak iş teklifleriyle futbolcu getirtilerek futbolda profesyonellik yolunda ilk adımın atılması.

1882 - İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda futbol federasyonları temsilcilerinin, futbol kurallarında değişiklik yapmaya ve selahiyetli "International Board"u kurmaları (6 Aralık 1882).

1885 - Futbolda profesyonelliğin, İngiltere Futbol Federasyonu tarafından resmen kabulü.

1886 - Ofsaytın futbol kuralları içine alınması.

1889 - Futbolun İngiltere adalarından taşıp Avrupa'ya yayılmaya başlaması karşısında Danimarka ve Hollanda'da ilk futbol federasyonlarının kuruluşu.

1890 - Futbol maçlarında tam selahiyetin hakemlere verilmesi.

1891 - Penaltının futbol kuralları içine alınması.

1893 - Amerika kıtasında ilk futbol federasyonunun Arjantin'de kurulması.

1895 - İngiltere'de, bayanlardan kurulu takımlar arasında ilk futbol maçının oynanması.

1899 - Maç süresinin 90 dakika, futbol alanı ölçülerinin 118.4x91.4 metre olarak belirlenmesi.

1901 - Bir futbol maçının, tarihte ilk kez 100 bin kişi üzerinde seyirci toplaması ve Sheffield United ile Tottenham takımları arasındaki "Federasyon Kupası" final maçını 110.802 kişinin izlemesi.

1902 - Avrupa Kıtasında oynanan ilk milli futbol maçında Avusturya'nın Macaristan'ı 5-0 yenışı (Viyana. 12 Ekim 1902).

1903 - Futbolda "averaj"ın kabulü.

1904 - Paris'te toplanan Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç futbol federasyonları temsilcilerinin yaptıkları uzun görüşmeler sonunda "Uluslararası Futbol Federasyonu" olan FIFA'yı resmen kurmaları (21 Mayıs 1904).

1906 - Kıtalar arasında yapılan ilk milli futbol maçında Güney Afrika'nın Brezilya'yı Sao Paulo'da 5-0 yenışı.

1907 - Kendi sahasında bulunan bir futbolcunun ofsayt sayılmamasının kabulü.

1908 - Londra Olimpiyat Oyunları ile futbolun ilk kez Olimpiyat Oyunları'nda yer alması ve İngiltere'nin şampiyon oluşu.

Futbol geçmişten günümüze kadar değişkenlikler gösterip (kural ve düzen bazında) farklılık yaratan bir kronolojik yapıya sahiptir. Çağdaş futbolun kemikleşmesiyle birlikte futbol, sevilen bir spor olmasının yanında aynı zamanda bir iş sektörü durumuna da gelmiştir.

3.1.4. Türkiye’de Futbola Bakış

Spor kültürümüzün olmaması ve bunun yanında bir futbol kültürü de geliştirememiş olmamız bugün geldiğimiz noktada spor alanlarında (büyük çoğunluğu futbol sahaları) yaşanan şiddet hareketlerinin artmasında etkili olmuştur. Başarıya endekslenen ve ne olursa olsun kazanalım mantığı ile yaşama bakan bir zihniyet spor alanlarında yaşanan güzelliklerle ilgilenmemekte sadece kendi takımının başarısını istemektedir. Bu gerçekleşmediği takdirde de şiddete başvurmaktan kaçınmamaktadır. Stadyumlarda ‘öteki’ dediğimiz rakiplerinin varlığı bile onları rahatsız etmekte ve stadyumdan onları atmak suretiyle zafer kazandıklarını zannetmektedirler. Ne yazık ki spor kulüplerimiz de gerek yöneticilerinin yanlış davranışlarıyla gerekse de kulüp-taraftar birlikteliğini oluşturup geliştirecek girişimlerde bulunmamaları ile bu sürecin hızlanmasına istemeden de

olsa katkıda bulunmaktadırlar. Yaşananlar karşısında geçmişten örnekler vermenin ve nostalji duygularını kabartmanın bir yararı olmayacaktır. Başka bir dönem içinde yaşamakta olduğumuz ve bu dönemin kendine özgü bir takım özellikleri kendi bünyesinde bulundurmakta olduğu gerçeğini kabul etmek ve ona göre hareket etmek zorundayız. Sporu yaşamımıza ne kadar çok sokabilir ve yaygınlaştırabilirsek o ölçüde kendi farklılıklarımızı ve çeşitliliklerimizi de görebiliriz. Belki ancak o zaman futbol gibi gerçekten zevkli bir spor dalını ellerimizle koşar adım ölüme sürüklemenin de önüne geçebiliriz. (Talismciler, 2011)

3.2. Futbol Yönetimi Kavramı

Spor (futbol) yönetimi ifadesinden, “performans süreci yani işletme veya genel bir anlamda organizasyon dahilindeki görevlerin yerine getirilmesi için yürütülmesi gereken tüm faaliyetlerin yönetimi” kastedilmektedir. (Breuer ve Thiel, 2011: 2)

Günümüzde futbol yönetimi başlı başına yönetişimi içinde barındıran ve tüm fonksiyon alanlarını ele alırken, alt disiplinleri olan futbol ekonomisi, futbol hukuku, sosyolojik yapısı ve psikolojisiyle futbolcuların her türlü gelişimi konusunda da duyarlılık gösteren bir daldır.

3.3. Endüstriyel Futbol

Futbol, içinde bulunduğumuz dönemin en etkili iktidar nesnelere bir tanesine dönüşmüştür ve bu yüzden de futboldan söz ettiğimiz her an, aynı zamanda ekonomiden-siyasetten-kimlikten-şiddetten-toplumsal yaşamdaki bir takım değişmelerden ve sıkıntılardan da söz ediyor olmaktadır. Bir oyun olmanın ötesinde futbol, toplumsal yaşam içerisinde bir ‘minyatür’ model olarak işlev görmekte ve onun üzerinden toplumsal yaşama bir takım rol ve değer transferleri gerçekleştirilmektedir. İşte bu yüzden futbolun ‘endüstriyel futbol’ olarak adlandırılması sonrasında oynanan oyunun artık futbol olmadığını net bir biçimde dile getirilmesi büyük önem taşımaktadır. (Talismciler, 2008)

“Futbolun, spor endüstrisinin en önemli parçası haline gelmesi ile, geçmişte amatör bir anlayışta yöneltilen ve devamlı başarısızlığa uğrayan spor kulüplerinin,

bugün artık iktisadi, mali, hukuksal, sosyal, kültürel ve organizasyonel yönlerden çağdaş normlara göre yeniden yapılanması ihtiyacı öne çıkmaktadır” (Samur, 2013: 6).

Eskiden halkın oyunu olan futbol günümüzde kocaman bir endüstriye dönüşmüş olup kar sağlama amacı güden ticari bir faaliyete dönüşmüştür. Bu bir bakıma da yarar sağlamış ve futbolu kurumsallığa itmiştir.

3.3.1. Endüstriyel Futbolun Tarafları

Endüstriyel futbol ile bugün, dört farklı kesim ilgilenmektedir: Kulüpler, futbol arzını piyasaya sunmakla görevlidirler. Buna karşın bu metalaşan arzı pazarlayan federasyon ve dijital yayıncı kuruluşlar söz konusudur. Tabii son olarak bu ürünü satın alacak/izleyecek tüketiciler/seyirciler/taraftarlar ya da müşteriler söz konusudur. Stadyumların birer ticaret kompleksine dönüştürüldüğü ve kulüplerin yan ürünlerinin satışının yapıldığı bu süreçte, özellikle yeni iletişim olanakları üzerine büyük yatırımlarda bulunmaktadır. Kulüpler, internet ortamını ürün satışları için kullanmaktadırlar. Futbol, bu yeni dönemde bir orta sınıf sporu durumuna gelmiştir. Oyunun yeni tüm düzenlemelerinde egemen olan anlayış profesyonelleşme ve daha çok kazanç elde etmektir. Spor-TV arasındaki ilişkide baş rolde yer alan futbol, televizyonun sunduğu yüksek yayın ücretlerinin büyüklüğü nedeniyle sahalardan çok televizyonlara hitap etmeye yönelik yeni bir yapılanmaya doğru gitmekte ve futbolun televizyonla olan birlikteliği, futbolun geleceğini de biçimlendirmektedir. (Talimciler, 2008)

Teknoloji--- Reklam----Medya=Yeni Futbol anlayışını yaratırken,

Futbol=Taraftar birlikteliği yerini

Futbol=Medya+Reklam+Teknoloji+Müşteri/Taraftar'a bırakmıştır.

3.3.2. Endüstriyel Futbol Temelinde Futbol Üretimi

Endüstriyel futbolun temel özelliklerine bakıldığında endüstriyelleşme sürecinin olduğu görülür (Akşar, 2008: 347-352):

1. Seyirci profilinin,

2. Gelir kaynaklarının yapısının,
3. Taraftarın davranış kalıplarının değişmesi süreci.

Bu süreç içinde yetmişli ve seksenli yılların ortalama seyirci profili yerini artık, yıllık gelirinin belirli bir kısmını “taraftar tüketici” olarak, “bağlılık körlüğü” temelinde, kulübüne harcayan, gelir düzeyi daha yüksek, konforlu localarında ve yıllık ciddi tutarda harcamayla kombine kart alan, orta ve üst gelir grubu seyirci almıştır. Bu bağlamda, seyirci müşteriye dönüşürken; kulübün arz ettiği her türlü mal ve/veya hizmete yönelik talepte de, karakteristik bir değişiklik yaşanılarak, klasik tüketici profilinin yerini “taraftar tüketici” almıştır.

3.4. Futbol Yönetim Kurumları

Futbol, futsal (kendi kuralları olan salon futbolu) ve plaj futbolu gibi ilintili sporların uluslararası yönetim kurumu Uluslararası Futbol Federasyonları Birliğidir (kısaca FIFA). FIFA merkezi İsviçre'nin başkenti Zürih'te yer alır. FIFA'ya bağlı olan altı bölgesel konfederasyon bulunmaktadır (www.wikipedia.org, 17.04.2014):

- Asya: Asya Futbol Konfederasyonu (AFC), kuruluşu 1954,
- Afrika: Afrika Futbol Konfederasyonu (CAF), kuruluşu 1956,
- Avrupa: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), kuruluşu 1954,
- Kuzey/Orta Amerika ve Karayipler: Kuzey, Orta Amerika ve Karayipler Futbol Konfederasyonu (CONCACAF), kuruluşu 1961,
- Okyanusya: Okyanusya Futbol Konfederasyonu (OFC), kuruluşu 1985,
- Güney Amerika: Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (CONMEBOL).

3.4.1. Federasyon

“Federasyon, coğrafi yapılarına göre oluşmuş birden fazla devletin kendi istekleriyle bir araya gelerek dışarıya karşı tek bir siyasal güç olarak görülmeleri ve bu amaçla kurdukları örgütün, kendisini oluşturan devletlerin üzerinde olması; iç işlerinde ise, gene aralarındaki anlaşmaya göre geniş veya dar ölçüde özerk olmaları ile oluşan topluluk” (www.wikipedia.org, 17.04.2014).

FIFA, çatısı altında altı kıta federasyonunun yanı sıra Avrupa'da 53 ulusal futbol federasyonunun oluşturduğu bir temsili demokrasi olan UEFA da içinde olmak üzere toplamda 208 federasyonu kapsamaktadır. "Önce futbol" felsefesiyle hareket eden bu federasyonlar kendi bünyelerinde misyon ve vizyonlara sahiptirler. Federasyonlar, düzenledikleri liglerde kendi disiplin komiteleriyle tam bir karar mekanizmasına sahip özerk yapılardır. Her federasyon kendisine kayıtlı kulüpler dışında ulusal federasyonlarla da iş birliği içerisinde bulunmaktadır.

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), 1923'ten beri FIFA'nın 1961'den beri de UEFA'nın bir üyesidir. Federasyonlar belli bir amaç ve statü içerisinde olup tarafsız olma durumundadırlar.

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ve tüm federasyonlar, FIFA kurallarına ve statülerine ek olarak UEFA ölçütlerine de uymak zorundadır. Bunlar (www.uefa.com, 17.04.2014):

- Sportif ölçütler (genç oyuncular),
- Altyapı ölçütleri (seyir ortamı, stadyum ölçütleri),
- Personel ve yönetim ölçütleri (profesyonelleşme),
- Hukuksal ölçütler (ortak yasal altyapı),
- Mali ölçütler (ücret oranları, şeffaflık, sağlıklı mali yapı).

3.4.2. FIFA

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), İsviçre yasaları ile 1904'te kurulmuş ve 208 üye ülke federasyonunu içinde barındıran bir birliktir.

FIFA'nın amacı futbolu sürekli olarak iyileştirmek, özellikle gençlik ve gelişim programları aracılığıyla birleştirici, eğitsel, kültürel ve insani değerler ışığında futbolu, küresel olarak özendirmeaktır.

FIFA'nın misyonunu oluşturan temel değerler (Samur, 2013: 7):

- 1. Orjinallik:** FIFA futbolun bütün dünya insanları tarafından oynanan ve onların yaşamlarına dokunan basit ve güzel oyun olarak kalması gerektiğine,

2. **Bütünlük:** FIFA futbol dünyasında bütünlüğü sağlamasının etnik köken, inanç ve kültür farkı gözetmeden dayanışmayı özendirmek için futbolu kullanmanın sorumluluğu olduğuna,
3. **Performans:** FIFA futbolu en yüksek kalitede ister oyuncu, ister seyirci ya da başlıca kültürel ve sosyal destekçi olsun mümkün olan en iyi düzeye ulaştırmak için çaba göstermesine,
4. **Dürüstlük:** FIFA bir kurum olarak tıpkı oyunun kendisinin olduğu gibi fair play hoşgörü ve sportmenlik ve şeffaflık modeli olması gerektiğine inanmaktadır.

3.4.3. FIFA'nın Düzenlediği Turnuvalar

FIFA turnuvaları bayanlar ve erkekler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

1. Erkek Turnuvaları:

- FIFA Dünya Kupası
- FIFA U-20 (20 yaş altı) Dünya Kupası
- FIFA U-17 Dünya Kupası
- FIFA Konfederasyonlar Kupası
- FIFA Dünya Kulüpler Kupası
- FIFA Futsal Dünya Kupası
- FIFA Plaj Futbolu Dünya Kupası
- Mavi Yıldızlar / FIFA Gençler Kupası

2. Bayan Turnuvaları:

- FIFA Bayanlar Dünya Kupası
- FIFA Bayanlar U-20 Dünya Kupası
- FIFA U-17 Dünya Kupası
- FIFA Bayanlar Kulüpler Kupası

3.5. FIFA U-20 Dünya Kupası

FIFA 20 Yaş Altı (U-20) Dünya Kupası 2005'ten sonra bu ismi almıştır. Daha önce FIFA Gençler Şampiyonası olarak bilinen bu turnuvayı FIFA

düzenlemekte olup 2 yılda bir gerçekleştirilmektedir. 1977'den beri FIFA tarafından düzenlenen bu turnuvayı en çok kazanan ülke 6 kez şampiyonluk ile Arjantin'dir. İkinci ve üçüncü olarak sırasıyla Brezilya ve Portekiz izlemektedir. Bu turnuvanın Bayanlar için düzenleneni ise 2002'den beri yapılmaktadır. FIFA U-20 Dünya Kupası, FIFA'nın Dünya Kupasından sonraki en büyük ikinci organizasyonu olmakla birlikte aynı zamanda dünyanın da en büyük gençlik şampiyonasıdır.

Turnuvaya 24 ülkenin U-20 Milli Takımları katılmaktadır. 4'erli 6 grupta oynanan maçlardan sonra, 2. Tur'a geçilmektedir. 2. Tur galipleri çeyrek finalde, çeyrek final galipleri ise yarı finalde karşılaşmaktadır. Yarı finalin kazananları finalde, mağlupları ise üçüncülük maçında oynamaktadır.

3.6. FIFA U-20 Dünya Kupası Tarihçesi

FIFA'nın Dünya Kupasından sonraki en büyük organizasyonunun geçmişi aşağıda ve Tablo 3.1'de özetlenmiştir (www.u20dunyakupasi2013.com, 17.04.2014):

“1977 senesinde herkesin gözü bir yıl sonra Arjantin'de yapılacak FIFA Dünya Kupası'nın üzerindeyken, futbolseverler o yıl ilk kez düzenlenen FIFA U20 Dünya Kupası ile gençlik turnuvalarının en önemlisiyle tanışmış oldu. Tunus'ta düzenlenen ilk turnuvanın şampiyonluğunu Sovyetler Birliği elde ederken, orta saha oyuncusu **Vladimir Bessonov** da en değerli oyuncu oluyordu. 3 yıl sonra 1980'de Olimpiyat altın madalyasını boynuna takan Bessonov; 1982, 1986 ve 1990'daki FIFA Dünya Kupalarında ülkesinin milli formasını giydi. 1979'da Japonya'daki U-20 Dünya Kupasında Arjantin şampiyonluğa ulaşırken, dünyanın gelmiş geçmiş en iyi oyuncularından biri kabul edilen **Diego Armando Maradona** altın oyuncu seçilerek uluslararası futbol dünyasına merhaba diyordu. 1981'de Avustralya'daki turnuvanın galibi Batı Almanya olurken, 5 yıl sonra Arjantin ile Dünya Kupasını kazanacak olan **Jorge Burruchaga** ve Uruguay efsanesi **Enzo Francescoli** bu turnuvada yer alıyordu. Turnuvanın en değerli oyuncusu ise ileride Romen Milli Takım formasını giyecek olan **Romulus Gabor** seçildi. 1983'te Meksika'daki şampiyonanın galibi Brezilya olurken, Brezilyalı **Geovani** hem turnuvanın en değerli oyuncusu hem de gol kralı unvanını kazanan ilk futbolcu olarak tarihe geçiyordu. Ayrıca Bebeto ve

Hollandalı efsane **Marco Van Basten** da bu turnuvada forma giydi. 1985'te Sovyetler Birliği'ne gelen U20 Dünya Kupası'nda gülen yine Brezilya oldu. 1987'de Güney Amerika ülkesi Şili'deki şampiyonada zafer Yugoslavya'ya giderken şu anda Kayserispor'un teknik direktörlüğünü yapan **Robert Prosinecki** turnuvanın en değerli oyuncusu seçilerek takımının bu şampiyonluğu kazanmasında önemli rol oynuyordu. Şampiyon Yugoslavya'nın kadrosunda **Zvonimir Boban, Predrag Mijatovic** ve **Davor Suker** gibi yakın geleceğin futbol efsaneleri de yer alıyordu. Nitekim finalde Brezilya'yı geçen ve altın jenerasyona sahip Portekiz takımı U-20 Dünya Kupasını üst üste iki kez kazanırken, turnuvanın en değerli oyuncusu sanıldığı gibi **Luis Figo**, Rui Costa ya da Joao Pinto'ya değil sonraki kariyeri sürpriz bir şekilde onlara kıyasla daha sönük geçecek olan Peixe'ye gitti. İleriki yıllarda ise **Adriano, Hidetoshi Nakata, Fernando Morientes** ve **Paolo Wanchope** gibi yıldızlar dünyanın en büyük gençlik turnuvasının çıkış yapan isimleri oldular. 1997'de Malezya'nın ev sahipliğinde düzenlenen U-20 Dünya Kupası'nda zafer bir kez daha Arjantin'in olurken, turnuvanın en değerli oyuncusu kadroda yer alan **Juan Roman Riquelme** ya da **Esteban Cambiasso**'ya değil takım arkadaşları Nicholas Olivero'ya gidiyordu. Şampiyona aynı zamanda **Thierry Henry, Michael Owen, David Trezeguet** ve **Nicolas Anelka** gibi Avrupa futbolunun yıldızlarının galasına sahne oldu. 1999'da Nijerya'daki turnuvada yıldızı parlayan Malili **Seydou Keita** tüm otoriteleri şaşırtan bir şekilde en değerli oyuncu seçiliyordu. Turnuvada yer alanlar arasında ise Brezilya ile 2002 Dünya Kupasını kazanan **Ronaldinho, Roque Santa Cruz**, 2010 Dünya Kupası'nı kaldıran **Xavi** ve yine 2012 Dünya Kupası'nda en değerli oyuncu unvanını kazanan **Diego Forlan** bulunuyordu. 2001'de ev sahipliği yaptığı kupayı 3. kez müzesine götürülen Arjantin'de, daha sonra Barcelona ve Real Madrid formalarını da giyecek olan **Javier Saviola** hem turnuvanın en değerli oyuncusu hem de 11 golle gol kralı olurken, Brezilya kadrosunda yer alan **Kaka**, 6 yıl sonra 2007'de FIFA tarafından verilen dünyanın en iyi oyuncusu ödülünü kazanacaktı. 2003'te BAE'deki FIFA U-20 Dünya Kupasını kazanan Brezilya şampiyonluk sayısını 4'e çıkartırken, BAE milli takım formasını 100'den fazla giyen **İsmael Matar** en değerli oyuncu seçildi. İspanya ve Barcelona ile kazanmadık kupa

bırakmayan **Andres Iniesta**'nın yanısıra **Dani Alves** ve **Javier Mascherano** şampiyonada boy gösterdi. Toplamda, 6 futbolcu turnuvanın hem en değerli oyuncusu, hem de gol kralı seçilmeyi başardı. Bu isimler Geovani ve Saviola'dan sonra 2007'de **Sergio Aguero**, 2009'da Ganalı **Dominic Adiyiah** ve 2011'de **Henrique** oldu. 2005 yılındaki turnuvada da üç kez FIFA Yılın Oyuncusu ödülüne hak kazanan **Lionel Messi** bu şampiyona sayesinde kariyeri bakımından büyük deneyim kazandı. Aynı yıl Türkiye Burak Yılmaz, Selçuk İnan'lı kadrosu ile Türkiye'yi temsil ediyordu”.

Tablo 3.1: FIFA U20 Dünya Kupası Şampiyonları, Gol Kralları ve En Değerli Oyuncular

Yıl	Ev Sahibi Ülke	Şampiyon	Gol Kralı	En Değerli Oyuncu
2011	Kolombiya	Brezilya	Henrique (Brezilya)	Henrique (Brezilya)
2009	Mısır	Gana	Dominic Adiyiah (Gana)	Dominic Adiyiah (Gana)
2007	Kanada	Arjantin	Sergio Aguero (Arjantin)	Sergio Aguero (Arjantin)
2005	Hollanda	Arjantin	Lionel Messi (Arjantin)	Lionel Messi (Arjantin)
2003	BAE	Brezilya	Eddie Johnson (ABD)	Ismaeil Matar (BAE)
2001	Arjantin	Arjantin	Javier Saviola (Arjantin)	Javier Saviola (Arjantin)
1999	Nijerya	İspanya	Pablo (İspanya)	Seydou Keita (Mali)
1997	Malezya	Arjantin	Adailton (Brezilya)	Nicolas Olivera (Uruguay)
1995	Katar	Arjantin	Joseba Etxeberria (İspanya)	Caio (Brezilya)
1993	Avustralya	Brezilya	Henry Zambrano (Kolombiya)	Adriano (Brezilya)
1991	Portekiz	Portekiz	Sergei Sherbakov (SSCB)	Peixe (Portekiz)
1989	Suudi Arabistan	Portekiz	Oleg Salenko (SSCB)	B. Barreto Farias (Brezilya)
1987	Şili	Yugoslavya	Marcel Witczek (B.Almanya)	R. Prosinecki (Yugoslavya)
1985	Sovyetler Birliği	Brezilya	Sebastian Losada (İspanya)	Silas (Brezilya)
1983	Meksika	Brezilya	Geovani (Brezilya)	Geovani (Brezilya)
1981	Avustralya	Batı Almanya	Mark Koussas (Avustralya)	Romulus Gabor (Romanya)
1979	Japonya	Arjantin	Ramon Diaz (Arjantin)	Diego Maradona (Arjantin)
1977	Tunus	Sovyetler Birliği	Quina (Brezilya)	Vladimir Bessonov (SSCB)

Kaynak: (www.u20dunyakupasi2013, 17.04.2014).

FIFA U-20 Dünya Kupasının tarihine bakıldığında birçok yıldızın ilk kez bu turnuva yoluyla uluslararası arenada kendini gösterme şansını buldukları görülmektedir. İlk kez düzenlendiği yıl olan 1977’de 28 maç ile başlayan ve günümüzde 52 karşılaşmanın oynandığı turnuva, geleceğin birçok yıldızının parlamasına “sıçrama tahtası” görevini üstlenmektedir. Bunun yanında, tüm milli takım teknik direktörleri ile oyuncu izleme komitelerinin de gözü bu turnuvadadır. (www.u20dunyakupasi2013.com, 17.04.2014)

Tablo 3.2: FIFA U-20 Dünya Kupasını Kazanan Ülkeler ve Sayı Başlıkları

Ülke	Tarihlere Göre FU20WC’yi Kazanma Sayıları
Arjantin	6 (2007, 2005, 2001, 1997, 1995, 1979)
Brezilya	5 (2011, 2003, 1993, 1985, 1983)
Portekiz	2 (1991, 1989)
Gana	1 (2009)
İspanya	1 (1999)
Yugoslavya	1 (1987)
Almanya FR	1 (1981)
Sovyetler Birliği	1 (1977)

4. FIFA U-20 DÜNYA KUPASI TÜRKİYE 2013 PROJESİNİN PLANLANMASI, UYGULANMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN ANALİZİ

Bu bölümde FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye 2013'ün yönetimi, planlanması, uygulanması ve karşılaşılan sorunların analizi proje yönetimi yaklaşımıyla ele alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu projenin irdelenmesinin amacı, çalışmanın kavramsal bölümlerinde açıklanan futbol, organizasyon ve proje yönetimi yaklaşımının büyük bir spor turnuvasında nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturmasıdır. Başka bir anlatımla bu çalışmayla, uluslararası bir proje niteliğinde olan bir organizasyonun, planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, sonuçları ve değerlendirilmesi konularının proje yönetimi anlayışıyla ele alınmasının ve analizinin başarı üzerindeki sonuçlarının ortaya koyulması ve gelecekteki organizasyonlar için ders çıkartılmasıdır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın uygulama kısmında, FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye 2013 (FU20WC) yönetimine geçiş projesinin uygulaması incelenmiştir. Bu doğrultuda projenin iç ve dış çevresi ele alınarak stratejileri ve hedefleri ortaya çıkarılmış, ardından stratejiye geçiş adımları oluşturulup, bunların gereklilikleri değerlendirilmiş ve MS Projectle FU20WC projesi uygulama planı verilmiştir. Daha sonra zaman, insangücü, donanım, para, vb kaynakların kullanımıyla ilgili planlama ve gerçekleştirmeler analiz edilerek geleceğe ilişkin sonuçlar çıkarılmıştır.

Bu çalışmanın önemi iki ana başlığa ayrılabilir. Birincisi, ulusal projelerin hem çok maliyetli olması, hem de kurumun sunduğu hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebildiği gözönünde tutulursa, FU20WC projelerinin düzenlenmesinde ve sürdürülmesinde her türlü riskin olabildiğince azaltılması adına planlama ve proje yönetimi yaklaşımı açısından uygulanmasının açıklamasıdır. İkincisi ise, FU20WC

projesinin hazırlık ve organizasyon sırasında yönetimin nasıl bir yol izleyebileceğine yönelik bir örnek oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

FU20WC projelerinin yaşama geçirilmesi oldukça uzun zaman alan zorlu bir süreçtir. Bu süreçte başarılı olmak için belli aşamaların federasyon içerisinde adım adım gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu turnuvanın proje durumuna getirilmesinden önce Federasyon tarafından yüzeysel bir Swot analizi yapılmıştır. Değerlendirmede yapılan yüzeysel Swot analizi paylaşılmıştır. SWOT terimi, İngilizcedeki dört sözcüğün baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar;

1. **Strengths (Güçlü Yönler):** Projeyi yürütmedeki güçlü yönlerin belirlenmesidir. Örneğin finans, insan, teknoloji, zaman, tesis, taraftarlar, vb.
2. **Weaknesses (Zayıf Yönler):** Başarıyı engelleyen zayıf yönlerin belirlenmesidir. Örneğin azalmış bütçeler, strateji eksikliği, yüksek maliyet veya bazı tesislerin, bilginin, insan kaynağının eksik oluşu.
3. **Opportunities (Fırsatlar):** Sektörde ortaya çıkan fırsatların belirlenmesidir. Örneğin yeni ürün, lig şampiyonluğu, dünya kupalarında başarı, vb.
4. **Threats (Tehditler):** Sektörde Karşılaşılan tehditleri belirtir. İnsanların maça gelmemeleri, futboldaki tribün şiddeti, spor medyasında bazı yorumcuların olumsuz tutumları örnek olarak verilebilir.

SWOT analizi sonuçlarına göre proje yönetiminde ilerlenecek yön ve yol belirlenmiş olur. SWOT analizi, FU20WC proje yönetiminde karşılaşılan sorunların tam olarak belirlenmesi için, öncesindeki eksiklik veya avantajlı yanların görülmesi bakımından yararlı bir tekniktir.

Çalışmada, bu turnuvada yürütülen etkinliklerin analiz ve değerlendirmesinde asıl temel alınacak yöntem, proje yönetimi yaklaşımının adımlarının bir başka deyişle bütünleştirme, kapsam, zaman, maliyet, kalite, iletişim, insan kaynakları, risk ve satınalma yönetimlerinin tek tek FU20WC için uygulanması ve sonuçların buna

göre elde edilmesidir. Bu bilgilerin elde edilmesinde projede görev alan yetkili ve kişilerle yüzyüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

4.3. Varsayımlar

Bu uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesinde şu varsayımlarda bulunulmuştur:

1. Futbol Federasyonu üst yönetiminden çalışanına dek kuruluştaki herkes ve tüm birimler proje temelli başarılı bir FU20WC organizasyon süreci gerçekleştirme çabaları konusunda isteklidirler.
2. Turnuvanın planlanması, uygulanması ve sonuçları konusunda yetkili ve uzmanlardan yüzyüze görüşmeyle alınan bilgilerin doğru olduğu kabul edilmiştir.

4.4. Kapsam ve Sınırlamalar

Çalışmanın kavramsal kısmında açıklandığı gibi FU20WC organizasyonunda etkin bir proje yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için ayrıntılı hazırlık ve planlama çalışmalarına, iyi bir iletişim ve raporlama sistemine gereksinim olduğu açıktır. Planlamanın iyi yapılmadığı böylesine bir olayda başarılı bir organizasyondan söz etmek doğru değildir. Organizasyon süreci boyunca ve öncesinde gözden kaçırılan eksiklikler veya atlanan ayrıntıların uygulamada büyük hatalar olarak ortaya çıkabileceği kuşkusuzdur. Bu yüzden de proje adım adım izlenmeli ve başarılı bir organizasyona ulaşılmalıdır.

FU20WC, etkinlik yapılacağı bölgelerin belirlenmesiyle ev sahibi ülke ve kentler olarak bazı kısıtlamalarla karşı karşıya kalmıştır. Bu kısıtlamalar daha çok devlet desteğinin (belediye, parti, vb) yetersizliği üzerinden olmuştur. Evsahibi ülke ve organizasyonun yapılacağı yedi kent (İstanbul, Bursa, Antalya, Gaziantep, Rize, Kayseri ve Trabzon) arasındaki işbirliği düzensizliği de sınırlamalar arasındadır. Aynı zamanda Federasyonun kurumsal etkinliği de her şeyin belirtilmesinde önemli bir kısıtlamadır.

İstanbul merkezli yönetimden ve FIFA'dan ayrı herhangi bir yatırım, eğitim veya sosyal etkinlik de yapılmamalıdır. Ayrıca turnuva sırasında ve öncesinde koordineli olarak çalışılma ve FIFA'nın uygun gördüğü tüm eğitimlere katılma gereği bulunmaktadır. İşte bu çalışmanın kapsamı, sözü edilen uluslararası bir proje olan FU20WC ile sınırlandırılmış ve bağlı bulunduğu FIFA'dan bağımsız, ancak ilişkili olarak düşünülmüştür.

4.5. FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye 2013

Türkiye'nin futbol alanında bugüne dek gerçekleştirdiği en büyük spor organizasyonu olan FIFA U-20 Dünya Kupası 21 Haziran – 13 Temmuz 2013 tarihleri arasında ülkemizde düzenlenmiştir.

Turnuva süresince 7 kentimizde 24 takım 52 maç oynamıştır. Turnuvanın amacı stadyumlarda 1 milyonun üzerinde taraftar toplamak, dünya çapında ise 190 ülkede yayınlanan bu organizasyonun amacı 500 milyondan fazla kişiye ulaşmaktır.

FIFA U-20 Dünya Kupası, FIFA'nın en büyük ikinci organizasyonudur. Ülke futbol tarihinin gelmiş geçmiş en prestijli spor etkinliği olan bu turnuva Türkiye için dünyada dikkat çeken bir futbol ülkesi olma yolunda atılacak büyük ve önemli bir adım olarak görülmüştür.

190 ülke televizyonundan canlı olarak izlenebilme olanağı sunan bu organizasyon Antalya, Bursa, Gaziantep, İstanbul, Kayseri, Rize ve Trabzon illerinin ev sahipliğinde gerçekleşmiş ve Türkiye Cumhuriyeti tarihinde düzenlenen en unutulmaz spor etkinliği olarak tarihe geçmiştir. 13 Eylül 2012 tarihinde FIFA'nın Zürih'teki merkezinde, ev sahibi kentlerin Vali ve Belediye Başkanları ile birlikte federasyon taahhütünde, üstlendikleri yükümlülükleri yerine getirme bulunmuştur. Bunun yanında, adaylık sürecinde Devletimiz Cumhurbaşkanı, Başbakan ve Bakanlar düzeyinde bu turnuvaya ilişkin gerekli tüm garantileri sağlamış ve her türlü desteğin verileceği yazılı olarak beyan edilmiştir.

4.6. Futbolda Toplam Kalite Yönetimi

Futbolun endüstrileşmeye ve kurumsallaşmaya başlamasıyla birlikte işletmelerdeki hizmet anlayışı futbol sektöründe de yerleşmeye başladı.

İşletmelerdeki gibi kar sağlama amacı yanında futbol sektörünün ayrıca ağır basan amaçları sosyal sorumluluk, futbolu yaygınlaştırmak, ülkenin ve takımının adını duyurmak gibi amaçları da bulunmaktadır. Futbol amaçlarını yerine getiren kulüp ve federasyonların idari çalışanları ve yöneticileri kaliteli hizmet almayı ve vermeyi istemektedir. Bu beklentinin gerçekleşmesi için futbol örgütlerinin de kalite yönetimi anlayışına uyum sağlamaları gerekmektedir. Avrupa ülkelerinde bu anlayış yerleşmiş olmakla birlikte, Türkiye’de kalite yönetimi anlayışının oturması zaman alacağına benzemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iş yaşamında etkili bir yönetim biçimidir. TKY’nin hataları önlemek adına temelinde olan; ölçüm, sürekli gelişim, takım ruhu, istatistiksel analiz, en iyiyi yakalamaktır. TKY’yi UEFA, FIFA dünya genelindeki organizasyonlarında başarıyla uygulamak, Türkiye’nin adını küreselleşen dünyanın en popüler ürünü olan futbolla dünyaya taşımaya yardımcı bir etkidir.

UEFA ile yaşanan krizler, istikrarsızlıklar, spor kulüplerinin hala sistemli ve dengeli bir yapı oluşturamamaları, stadyum kalite ve kapasitelerinin yetersizliği ve futbolun tümüyle örgütlü olmayışı futbolun çözüm bekleyen temel sorunlarıdır. Türkiye’de çok sevilen bir spor alanı olan futbolun, TKY ile birlikte amacına göre uygulanmış uluslararası organizasyonlarda, oluşabilecek sorunlara uzun vadede çözüm olacak bir yöntemdir.

4.7. Sayılarla FIFA U-20 Dünya Kupası

Sayılarla karşılaştırılmasının yapılması için FU20WC 2013 de içinde olmak üzere geçmişte ev sahipliği yapan dört ülke ele alınmıştır:

1. 2013 yılında, Türkiye’nin ev sahipliğinde yapılan FIFA U-20 Dünya Kupasının sayılarla sonuçları:

- *Toplam Katılım:* 303.251 seyirci
- *Ortalama Katılım (Maç Başına):* 5.832 seyirci
- *Katılan Takım ve Maç Sayısı:* 24 takım ve 52 maç
- *Ev Sahibi Kent Sayısı:* 7
- *Gol Sayısı:* Toplam 152 gol

2. 2011 yılında, Kolombiya'nın ev sahipliğinde yapılan FIFA U-20 Dünya Kupasının sayılarla sonuçları:
 - *Toplam Katılım:* 1.309.929 seyirci
 - *Ortalama Katılım (Maç Başına):* 25.191 seyirci
 - *Katılan Takım ve Maç Sayısı:* 24 takım ve 52 maç
 - *Ev Sahibi Kent Sayısı:* 8
 - *Gol Sayısı:* Toplam 132 gol
3. 2009 yılında, Mısır'ın ev sahipliğinde yapılan FIFA U-20 Dünya Kupasının sayılarla sonuçları:
 - *Toplam Katılım:* 1.295.586 seyirci
 - *Ortalama Katılım (Maç Başına):* 24.915 seyirci
 - *Katılan Takım ve Maç Sayısı:* 24 takım ve 52 maç
 - *Ev Sahibi Kent Sayısı:* 5
 - *Gol Sayısı:* Toplam 167 gol
4. 2007 yılında, Kanada'nın ev sahipliğinde yapılan FIFA U-20 Dünya Kupasının sayılarla sonuçları:
 - *Toplam Katılım:* 1.195.239 milyon seyirci
 - *Ortalama Katılım (Maç Başına):* 22.298 seyirci
 - *Katılan Takım ve Maç Sayısı:* 24 takım ve 52 maç
 - *Ev Sahibi Kent Sayısı:* 6
 - *Gol Sayısı:* Toplam 128 gol

FIFA U-20 Dünya Kupası Kanada 2007, katılım ve ekonomik etki açısından olağanüstü bir başarı elde etmiştir. 52 maç, yaklaşık 1.2 milyon seyirci önünde oynandı ve bu etkinlikte FIFA seyirci rekoru kırdı. Maçlara 750'den çok sporcu, antrenör ve yetkililere ek olarak 68.770 şehir dışı seyirci, toplam 271.331 benzersiz seyirci katıldığı bilinmektedir. Bu etkinlik ev sahibi kentlere önemli ekonomik yararlar sağladı. Ev sahibi kentlerin her birinde sağlanan 5 milyon ile 10 milyon dolar arasında gelir ile 63 milyon dolarlık yeni stadyum inşaatı yapıldı. Bu

harcamaların toplamı 108 milyon dolar ve yaklaşık olarak sonuçlanan 114 milyon dolar gayri safi yurt içi hasıladır. Doğrudan vergiler ise 6 milyon dolar dolayındadır.

Tablo 4.1: Son 4 FIFA U-20 Dünya Kupasının Sayılarla Karşılaştırılması

Konu	2007 (Kanada)	2009 (Mısır)	2011 (Kolombiya)	2013 (Türkiye)
Toplam Katılım	1.195.239	1.295.586	1.309.929	303.251
Ortalama Katılım	22.298	24.915	25.191	5.832
Katılan Takım Maç ve Sayısı	24 takım 52 maç	24 takım 52 maç	24 takım 52 maç	24 takım 52 maç
Ev Sahibi Sayısı	6	5	8	7
Gol skoru	128	167	132	152

Kolombiya ve Mısır seyirci sayısı olarak hemen hemen aynı rakamlara ulaşmıştır. Kolombiya'nın Mısır'a göre avantajı maçların 8 kentte oynanmasıdır. Böylelikle fazladan 3 kent üstünlüğü olan Kolombiya'nın, seyirci sayısı olarak da öne geçtiği görülmektedir.

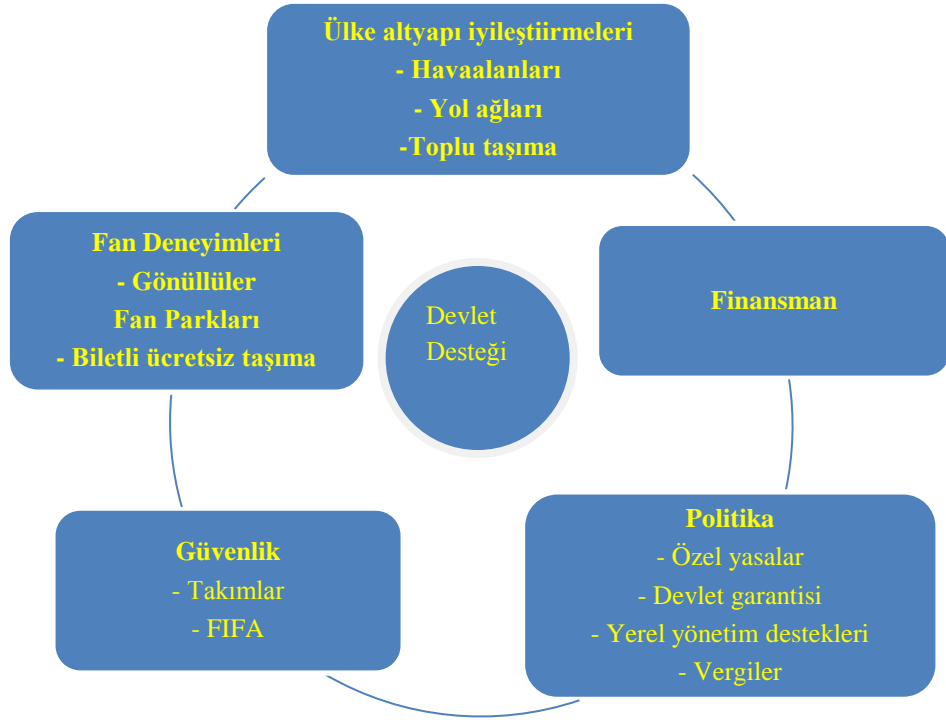
Sonuç olarak FIFA U-20 Dünya Kupası Türkiye 2013'e bakıldığında bu turnuva, maç başı 5.230 seyirci ortalaması ve 303.251 seyirci katılımıyla tüm 20 Yaş Altı Dünya Kupası organizasyonları arasında biletli seyirci sayısının en az olduğu turnuva olmuştur. Turnuva sırasında otellerde yaklaşık 30 bin geceleme yapılmış, Türkiye ekonomisine toplamda 50 milyon dolarlık katkı yapan bir organizasyon olmuştur.

Düşük bilet sayısının birçok nedeni olabilir, ancak en önemli nedeni, Türkiye U-20 Milli Takımının erken elenmesi ve heyecan yaratamamasıdır. Bu nedenler dah sonra ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4.8. Başarılı FU20WC İçin Hedefleme

Şekil 4.1'de de görüldüğü gibi etkinliğin başarısı ilk olarak devlet desteğinden geçer. Büyük ve ülkeyi temsil edecek organizasyonlarda; ülke altyapısı (havaalanları, yol ağları, toplu taşıma), fan deneyimleri (gönüllü çalışacak kişilerin,

belediyenin izniyle fan park alanlarının belirlenmesi ve ücretsiz ulaşım), güvenlik (FIFA ve takımların güvenliği, önemli kişilere eskort sağlanması), politika, yasalar, tütünsüz hava sahası ve vize izinleri gibi devlet garantisi, yerel yönetim destekleri ve vergilerin azaltılması) ve devletin vereceği finansman desteği büyük önem taşımaktadır.



Şekil 4.1: Başarı İçin Devlet Desteğinin Önemi

Futbol alanında en büyük ikinci uluslararası organizasyon olan FIFA U-20 Dünya Kupası, proje temelinde başarıyı sağlaması koşuluyla şu hedeflere ulaşır:

1. Tam stadyumlar,
2. Optimum ortam,
3. Uluslararası seyirci ve bununla birlikte turizm artışı,
4. Aile-dost ilişkisi, konukseverlik ve coşkulu seyirci,
5. Uluslararası ve ulusal televizyonlarda canlı 52 maç,
6. Konuk etme (hosting) hakları ile birlikte Avrupa Kupaları ve gelecek FIFA faaliyetlerine ön ayak olma,
7. Yalnızca kulüp için değil futbol için tutkuyu geliştirme ve yaşatma,

8. TFF Genç Milli Takımının ve Türk Milli Takımının genç yıldızlarının değerini yükseltme, onları destekleme,
9. Sosyal sorumluluk ve Grassroots (gönüllü eğitimlik) kampanyaları,
10. Devlet kurumlarının ilişkilerini ve futbol organizasyonlarını geliştirme,
11. Genç yetenekleri ortaya çıkartma,
12. Eğitim programları ve altyapı yükseltmeleri yoluyla sporsal sorunları, ağırlama, TV ve medya kuruluşları açısından kulüplerin maç günü operasyonlarını geliştirme,
13. Ek konuk etme (hosting) fırsatları için şans yaratma,
14. Uluslararası ve ulusal medyada tanıtım olanakları,
15. FIFA ile dayanışma ve bir FIFA Dünya Kupası düzenleme için imaj yaratma,
16. Altyapının iyileştirilmesi,
17. Profesyonelliği arttırarak maç günü ve kulüp operasyonlarını geliştirme,
18. Geliştirilmiş taraftar ve toplum ilişkileri ile herkes için futbol (fan base ve grassroots) anlayışı,
19. Gelir fırsatlarının ve gelir getirici becerilerin yaratılması,
20. Futbol aracılığıyla Türkiye'nin ileriye taşınması.

Değişik düzeylerde hükümet ve yerel desteğin olması projeyi başarıya taşıyacak en büyük etmendir. Bu garantilerin sağlanması için sözleşme tekniği kullanılır. Bunlar; katılacak ev sahibi sözleşmeleri (her bir şehir için ayrı), garanti mektupları (bakanlıklar tarafından imzalı devlet teminatı), stadyum sözleşmeleri, antrenman sahaları sözleşmeleri ve stadyum yenileme sözleşmeleridir. Bunların her biri için ayrı ayrı güvenceler sağlanmıştır.

Devlet desteğinin dışında projeyi başarıya ulaştıracak ikinci önemli etmen ise ekip çalışmasıdır. Bu konu ileride ayrıca ele alınmıştır.

4.9. Ev Sahibi Kentler ve Yükümlülükleri

FIFA U20 Dünya Kupası süresince 7 evsahibi kentte (İstanbul, Bursa, Antalya, Kayseri, Gaziantep, Trabzon, Rize) 52 maç oynanmıştır. Bu kentlerin hepsi için şehir sözleşme garantileri alınmıştır. Bu kentlerin ülke içindeki yayılımı, doğa

güzellikleri ve farklı etnik, kültürel yapılarıyla Türkiye'nin tanıtımı açısından en özellikli yerlerdir.



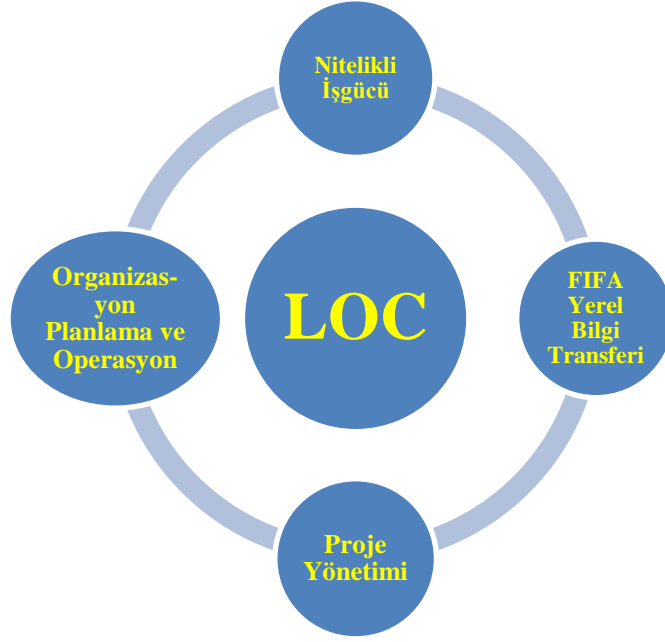
Şekil 4.2: Ev Sahibi Kentlerin Harita Gösterimi

Ev sahibi kentlerin önemli yükümlülükleri bulunmaktadır. Bunların başta geleni, projeyi baştan sona dek eksiksiz bir biçimde yürütmektir. Diğerleri ise şunlardır:

1. Pazarlama çalışmalarının eksiksiz yürütülmesi,
2. Yerel sponsorların bulunması,
3. Kültürel etkinliklerin düzenlenmesi,
4. Güvenliğin sağlanması,
5. Ev sahibi kentin etkinliklerine katılımın sağlanması,
6. Maçlara katılımın sağlanması,
7. Marka korunmasının desteklenmesi,
8. Kentin güzelleştirilmesi,
9. Afişlerin, kentin dikkat çekici yerlerine asılması,
10. Taraftar etkinlik alanları (fanzone) için doğru yer seçimi,
11. Kentteki stadyum eksikliklerinin bildirilmesi ve giderilmesi,
12. Kent adına doğru ve kapsamlı sunumların yapılması.

4.10. Örgüt Yapısı ve Yerel Organizasyon Komitesi

Şekil 4.3’de görüldüğü gibi Yerel Organizasyon Komitesi (*Local Organising Committee-LOC*), içinde federasyon üst düzey yetkililerinden kent ekiplerine kadar önemli yetkilileri kapsayan büyük bir komitedir.

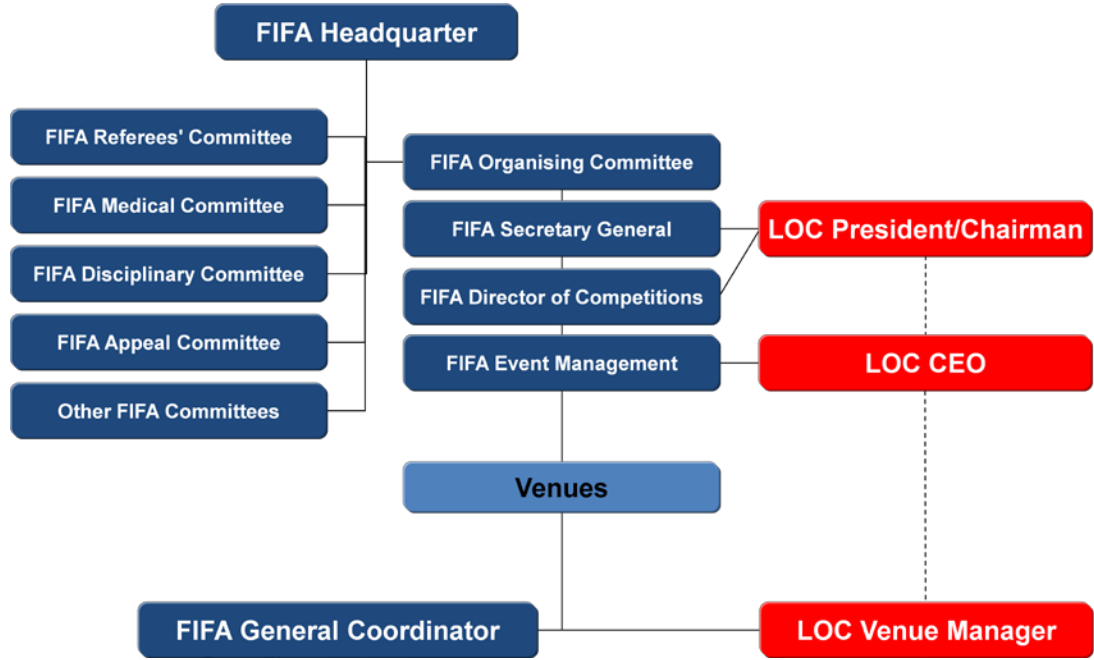


Şekil 4.3: Yerel Organizasyon Komite Döngüsü

LOC, organizasyon planlama ve operasyon, proje yönetimi, nitelikli çalışanlar ve FIFA yerel bilgi transferi temel öğeleriyle iç içedir. Örgüt yapısındaki kişilerin birbiriyle sürekli iletişim durumunda olmaları ve aynı zamanda FIFA ile eş zamanlı hareket etmeleri gerekmektedir.

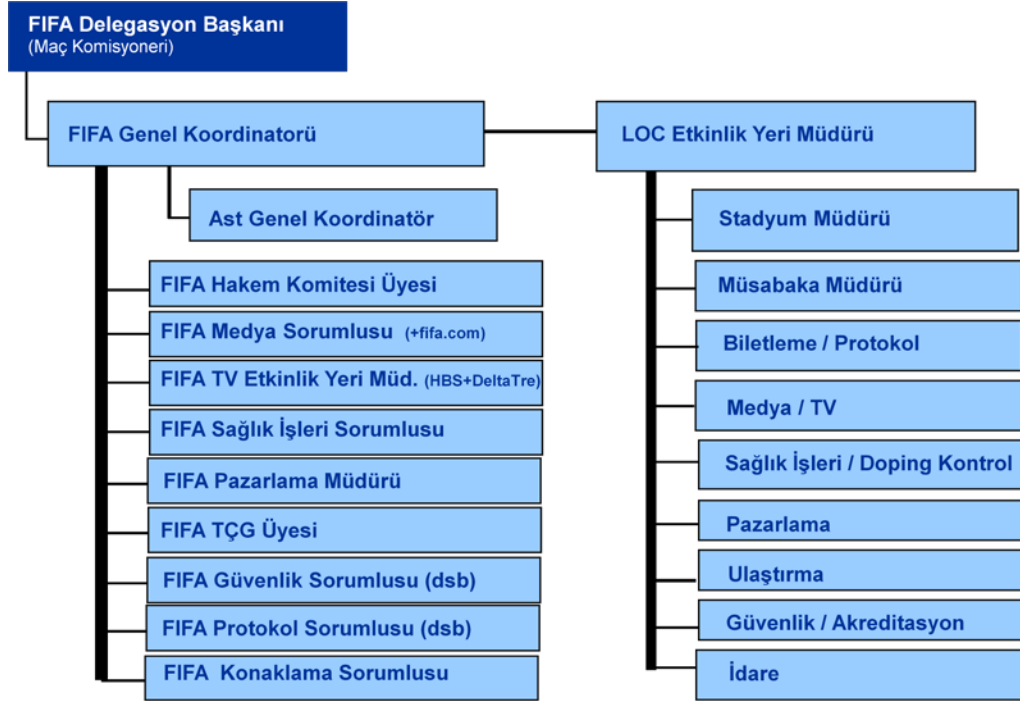
LOC'nin temel görevleri şunlardır:

1. Bütün etkinlikler en yüksek standartlarda gerçekleştirilmeli,
2. Organizasyonunun sürekliliği sağlanmalı,
3. Daha iyi hizmet sunumu için gerekli kuruluşlar oluşturulmalı,
4. Programlar ve operasyonlar eksiksiz bir biçimde ilerlemeli,
5. Tam donanımlı stadyumlar tanıtım ve promosyonlar, bilet dağıtım ve satışları, konuk ağırlama programları gerçekleştirilmeli.



Şekil 4.4: FIFA'nın Örgüt Çizelgesi
 Kaynak: (www.fifa.com, 10.05.2014).

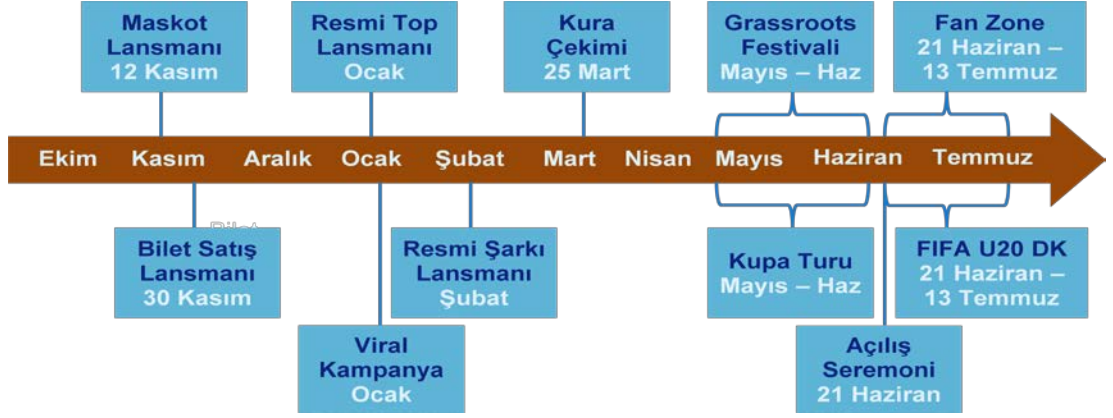
LOC çatısı altında birçok birim ve çalışan bulunmaktadır. FIFA ve LOC'nin turnuvalarla ilgili örgütsel yapısı, Şekil 4.4 ve Şekil 4.5'te izleyen şekillerde gösterilmiştir. Şekil 4.4'de FIFA'nın düzenlemiş olduğu örgüt çizelgesinde yer alan her bölüm FIFA merkezli bir şekilde hareket etmektedir. FIFA hakem komitesi, sağlık (doping) komitesi, disiplin komitesi başvuru komitesi ve bunlara bağlı olarak FIFA organizasyon komitesi bulunmaktadır. FIFA organizasyon komitesinin alt basamaklarında FIFA genel sekreterlik, FIFA müsabakalar direktörlüğü ve bunlara denk LOC başkanı ve genel sekreterliği (federasyon başkan vekili ve genel sekreteri), FIFA etkinlik müdürlüğüne denk LOC turnuva direktörü ayrıca FIFA etkinlik müdürlüğü alt basamağında ev sahibi kentler, her kentin FIFA genel koordinatörleri ve onlara bağlı bölge müdürleri oluşturulmuştur (Şekil 4.5).



Şekil 4.5: FIFA Örgüt Çizelgesi
Kaynak: (www.fifa.com, 10.05.2014).

Örgütte her birim ve örgütteki yerleri şöyle açıklanmaktadır:

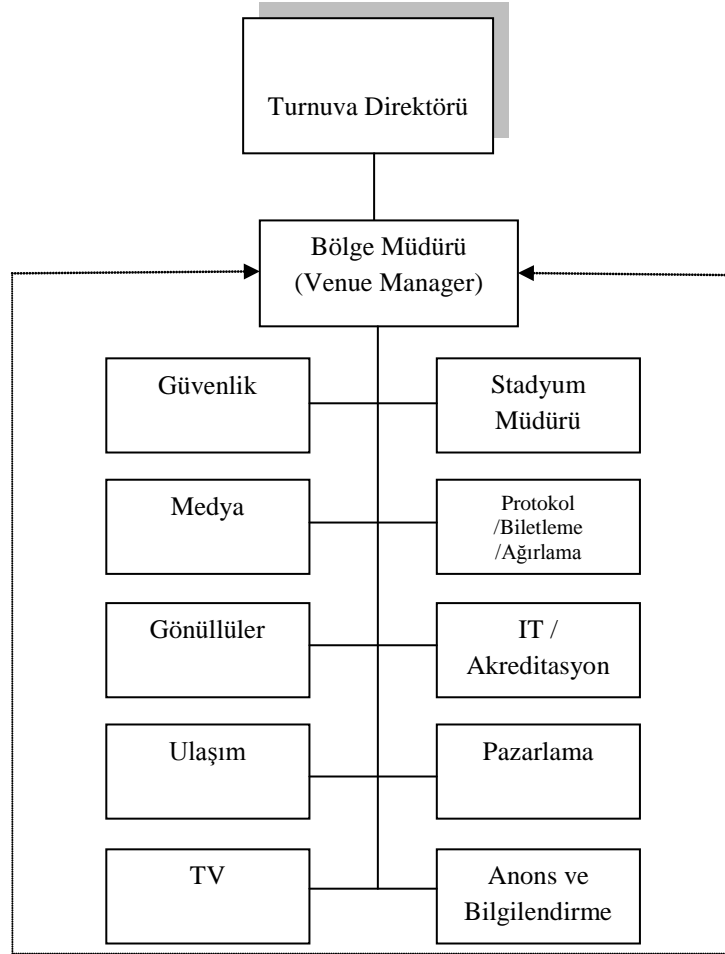
- 1. Pazarlama:** Projeyi başından sonuna kadar ana ve yerel sponsorların katkı sağlayarak destekleyen, tanıtımın yapılmasını sağlayan önemli birimlerden biridir. Pazarlama birimi, organizasyonda maskot, bilet satış, resmi top, kura çekimi, resmi şarkı, grassroots festivali, kupa turu vb tanıtım ve satış geliştirme etkinliklerinde (lansmanlarda) etkin bir biçimde görev alır. Şekil 4.6'da FU20WC turnuvasında pazarlama biriminin temel etkinlikleri zaman cetveli üzerinde gösterilmiştir.
- 2. TV ve Medya:** Organizasyonun dışa açılan penceresi olup bel kemiğini oluşturur. Turnuva boyunca yayıncı kuruluş ve diğer kanallarda özel programlar yapılmasını destekler. TRT ile canlı yayın akışına yardımcı olur.
- 3. Ulaşım:** Otobüs ve sürücülerin koordinasyonunu, VIP araçların teminini ve havaalanlarıyla uyumlu biçimde çalışılmasını sağlayan birimdir.



Şekil 4.6: Pazarlama Yol Haritası
Kaynak: (www.fifa.com, 10.05.2014).

4. **Güvenlik:** Karşılaşmaların güvenliğini sağlamak, FIFA Güvenlik Standartlarını oluşturmak, güvenlik yönergelerini hazırlamak, güvenlik çalışmalarını koordine etmek, stadyum güvenlik görevlilerini hazırlamak ve tam donanımlı polis gücünü sağlamak bu birimin görevlerindedir.
5. **Konuk Ağırlama:** Yeni ilişkiler veya var olan ilişkileri yenilemek veya güçlendirmek, uzun ömürlü ve olumlu anılar bırakmak, Türkiye'yi, kentleri, bölgeyi, yöresel yemekleri tanıtmak, ek gelir oluşturmak (tam kapasite satılırsa yaklaşık 1 milyon dolar potansiyel oluşması), ek sponsorları çekmek bu birimin görev alanındadır.
6. **IT ve Akreditasyon:** Stadyumlara girişi sağlayan akreditasyon bölümü bilgi işlem (IT) departmanı ile iç içe çalışmaktadır. IT, stadyum içinde her türlü tesisatın kurulmasını üstlenir.
7. **Gönüllüler:** Çoğu üniversite öğrencilerinden oluşan organizasyona yardım amaçlı kişilerdir.
8. **Anons ve Bilgilendirme:** Yedi kentteki her bir stadyum için skorboardların ve anons sistemlerinin kusursuz işlemlerini sağlayan birimdir.
9. **Biletleme:** Biletlerin sağlanması, dağıtılması, gereken kişilerle (valilik, belediyeler, elçilikler vb) iletişim durumunda olma, ticari ilişkileri geliştirerek biletlere fazla talep sağlamak bu birimin görevidir.

LOC yönetiminde, her birim için yedi farklı şehir ekipleri kurulmuş olup hepsinin koordineli biçimde çalıştırılması hedeflenmiştir. Her kent ekibinin bağlı olduğu bir bölge müdürü (venue manager) ve bölge müdürlerinin de bağlı olduğu bir turnuva direktörü bulunmaktadır. Şekil 4.7’de örnek bir LOC kent ekibi örgüt yapısı gösterilmiştir ve bu örgüt yapısı her şehir için aynıdır.



Şekil 4.7: LOC Şehir Ekibi Örgüt Yapısı

FIFA, başkan, yönetim kurulu ve turnuva direktörüne bağlı olarak bütün departmanlar birbirleriyle koordineli ve haberli olarak ilerlemelidirler. Ekip üyeleri tarafından yapılan bir hata ya da eksiklik, bütün yapılan organizasyonu (maçı) etkilemektedir.

Organizasyon alışanlarının uzman kimselerden oluşması, eğitilmeleri ve bunlar arasında eşgüdümlü sağlanması çok önemlidir. Çünkü bunlardan birinin eksikliği ya da zamanında yapılacak işin yapılamaması projeyi olumsuz yönde etkiler.

4.11. FU20WC Türkiye 2013'ün Dış evre Analizi

Dış çevrenin özümlemesi; pazarın, rekabetin, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, yasal, demografik ve nüfus çevrelerinin incelenmesidir. Bu özümleme işletmenin işleyişini ve başarısını etkileyen yönlendiren eğilimleri ve gelişmeleri izleyebilmeyi ve değerlendirebilmeyi olanaklı kılmaktadır.

1. Siyasal ve Yasal çevrenin özümlemesi: Her Őeyden önce uluslararası bir organizasyon, yasal birtakım yaptırımları gerektirmektedir. Uluslararası bir futbol organizasyonunun ölkede uygulanması, yasalara bağlı kalarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Organizasyon için birçok siyasal ve yasal zorunluluklar, bakanlıklar tarafından garanti mektuplarının alınmasıyla başlar.

- Kamu düzeni ve güvenliği, anti-doping uygulanması,
- FIFA ve destek veren Şirketlerin yabancı çalışanları için çalışma ve oturma izni,
- Stadyuma kabul edilen veya kabul edilmek isteyen insanların UEFA'nın önceden yazılı izni olmaksızın, müsabaka verilerinin ticari amaçlarla iletimi de dahil olmak üzere, promosyon veya ticari faaliyetler yürütme, her türlü siyasal, dini, ırkçı, yabancı düşmanlığı güden veya aşağılayıcı söylemlerin propagandasını yapmalarını önleme,
- Gümrükle alakalı konular,
- Stadyum içerisinde tütün kontrolü uygulaması ve ev sahibi Őehirde (oteller, konaklama, ulaşım ve taraftar köşeleri) turnuvanın “dumansız hava sahası” dahilinde olması,
- Ticari marka tescili, fikri mülkiyet hakları ve diğer yasalar (korsan pazarlama dahil) ile ilgili yapılan yasal düzenlemelerdir.

Böylelikle, siyasi çevrenin de desteğiyle etkinlik sorunsuz biçimde gerçekleştirilmiştir. Fakat yapılan bu resmi yazışmaların düzenlenmesi ve siyasi çevre tarafından geri dönüşü proje hazırlık aşamasında oldukça uzun süre kaybına yol açmıştır. Bu da projenin yapılmasında bazı aksaklıklar ve zaman kaybına neden olmuştur.

Sonuç olarak, siyasi ve yasal etmenler ve bunlara bağlı taahhütler organizasyonun doğru bir şekilde yapılmasını sağlar. Stadyumlar, yurtdışından gelecek ziyaretçiler ve taraflar açısından güvenli bir ortam oluşturmaktadır.

2. Rekabetin ve Rakiplerinin Çözümlemesi: Son zamanlarda FIFA ve UEFA'nın desteğiyle, ev sahibi ülkenin kazandığı prestij ve avantajların çekiciliği uluslararası organizasyonlara talebin artmasını sağlamıştır. Geleceğin yıldızlarını belirlemek adına yapılan FU20WC'na ev sahipliği yapmak isteyen birçok güçlü rakip ülke bulunmaktadır.

- Güçlü rakip ülkelerin organizasyon için büyük taraftar kitlesi,
- Ekonomik zenginlikleri,
- Gelişmişlik düzeyleri,
- FIFA tarafından yapılan organizasyonlarda çok takdir edilmiş olmaları.

Tablo 4.2: FIFA U-20 Dünya Kupası Kıta Bazında Ülke Ön Elemesi

Avrupa	CONMEBOL	CAF	CONCACAF	AFC	OFC
Türkiye*	Şili	Mısır	Küba	Avustralya	Yeni Zelanda
İngiltere	Kolombiya	Gana	ABD	Güney Kore	
Fransa	Paraguay	Mali	Meksika	Irak	
Hırvatistan	Uruguay	Nijerya	El Salvador	Özbekistan	
İspanya					
Yunanistan					
Portekiz					

3 Mart 2011 tarihinde Zürih'te yapılan yürütme toplantısında Türkiye, son adaylar olan Birleşik Arap Emirlikleri ve Özbekistan'ı geride bırakarak turnuvayı organize etme hakkı kazandı. Tablo 4.2'de de görüldüğü gibi Türkiye, proje öncesi sıkı hazırlıklarla rakiplerini geçmeyi başarmıştır. Başarılı ve etkin bir sunum, eksiksiz ve

ayrıntılı adaylık dosyası, FIFA ile sıkı ilişkiler içerisinde olma evsahibi ülke olmamızı sağlamıştır.

4.12. Proje Yönetiminin İşlevlerinin FU20WC için Uygulanması

Bir proje yönetiminin sağlıklı bir biçimde ilerlemesi için proje yönetimi işlevlerinin bütünleşmiş olması gerekir. Projenin uygulanmasında bu işlevlerin başarıyla tamamlanması önemlidir. Bunlar birbirleriyle karşılıklı ilişkili dokuz temel bilgi alanını oluşturur ve projenin başarısına etki eden önemli kısıtları yönetmek amacıyla bulunmaktadır.

4.12.1. FU20WC için Bütünleştirme Yönetimi Süreci

Bu süreç, proje yönetiminin iskeletini oluşturur ve diğer süreçleri de etkilediğinden dokuz sürecin ilki olarak incelenir. Beş süreç grubunda (başlangıç, planlama, yürütme, izleme ve kontrol, kapanış süreç grupları) yapılması gerekenlerin dokuz proje yönetimi bilgi alanına dağılımı Tablo 4.3'te verilmektedir.

Bütünleştirme süreci üç ana evreden oluşur. Buna göre FU20WC için bu evrelerin uygulanması şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 1. Proje Planının Oluşturulması ve Geliştirilmesi:** FU20WC, futbol alanında Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen büyük bir organizasyon olmuştur. Bu projenin alınmasıyla birlikte birtakım planların yapılması, geliştirilmesi, projede yer alacak insanların belirlenmesi ve görevlerin eşgüdümünün yapılması sağlanmıştır. Daha sonra üst düzey yöneticilerle iletişim kurularak durum planı oluşturulmuştur. FU20WC projesinde, gantt şeması (EK 2'de gösterilen) yardımıyla yapılacak planlar sıralanmıştır. Öncelikle projenin başarıyla tamamlanacağına ve her türlü desteğin devlet tarafından (bakanlıklar ve başkanlık) yapılacağına dair garanti mektupları toplanmıştır. Yedi kent için belediye ve valilerinden destek mektupları alınmıştır. Yine her kent için FIFA'nın istediği otel ve oda kapasitesine ulaşılması sağlanmış olup gerekli anlaşmalar yapılmıştır. Ofis planı uygulaması için federasyon içerisinde geniş, ergonomik bir alan belirlenmiştir.

Tablo 4.3: Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Eşleştirmesi

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç süreçleri grubu	Planlama süreçleri grubu	Yürütme süreçleri grubu	İzleme ve kontrol süreçleri grubu	Kapanış süreçleri grubu
Projeyi bütünleştirme yönetimi	Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi	Proje yönetim planının geliştirilmesi	Projenin yürütülmesinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi	Proje çalışmalarının izlenmesi ve kontrolü, bütünlük değişikliği kontrolünün gerçekleştirilmesi	Projenin ya da aşamanın kapatılması
Proje kapsam yönetimi		Gereksinimlerin toplanması, kapsamın tanımlanması, İKY'nin oluşturulması		Kapsamın doğrulanması, kontrolü	
Proje zaman yönetimi		Etkinliklerin tanımlanması, sıralanması, kaynaklarının öngörülmesi			Zaman çizelgesinin kontrolü
Proje maliyet yönetimi		Maliyetlerin öngörülmesi, bütçenin belirlenmesi		Maliyetlerin kontrolü	
Proje kalite yönetimi		Kalitenin planlanması	Kalite güvencesinin sağlanması	Kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi	
Proje insan kaynakları yönetimi		İnsan kaynakları planının geliştirilmesi	Proje ekibinin oluşturulması, güçlendirilmesi, yönetilmesi		
Proje iletişim yönetimi	Paydaşların belirlenmesi	İletişimin planlanması	Bilgilerin dağıtılması, paydaş beklentilerinin yönetilmesi	Başarımın raporlanması	
Proje risk yönetimi		Risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, niteliksel risk çözümlemesinin yapılması, niceliksel risk çözümlemesini yapılması, riske yanıtların planlanması		Risklerin izlenmesi ve kontrolü	
Proje tedarik yönetimi		Tedariklerin planlanması	Tedariklerin yürütülmesi	Tedarik işlerinin yönetilmesi	Tedariklerin kapanışı

Kaynak: (PMI, 2008: 43).

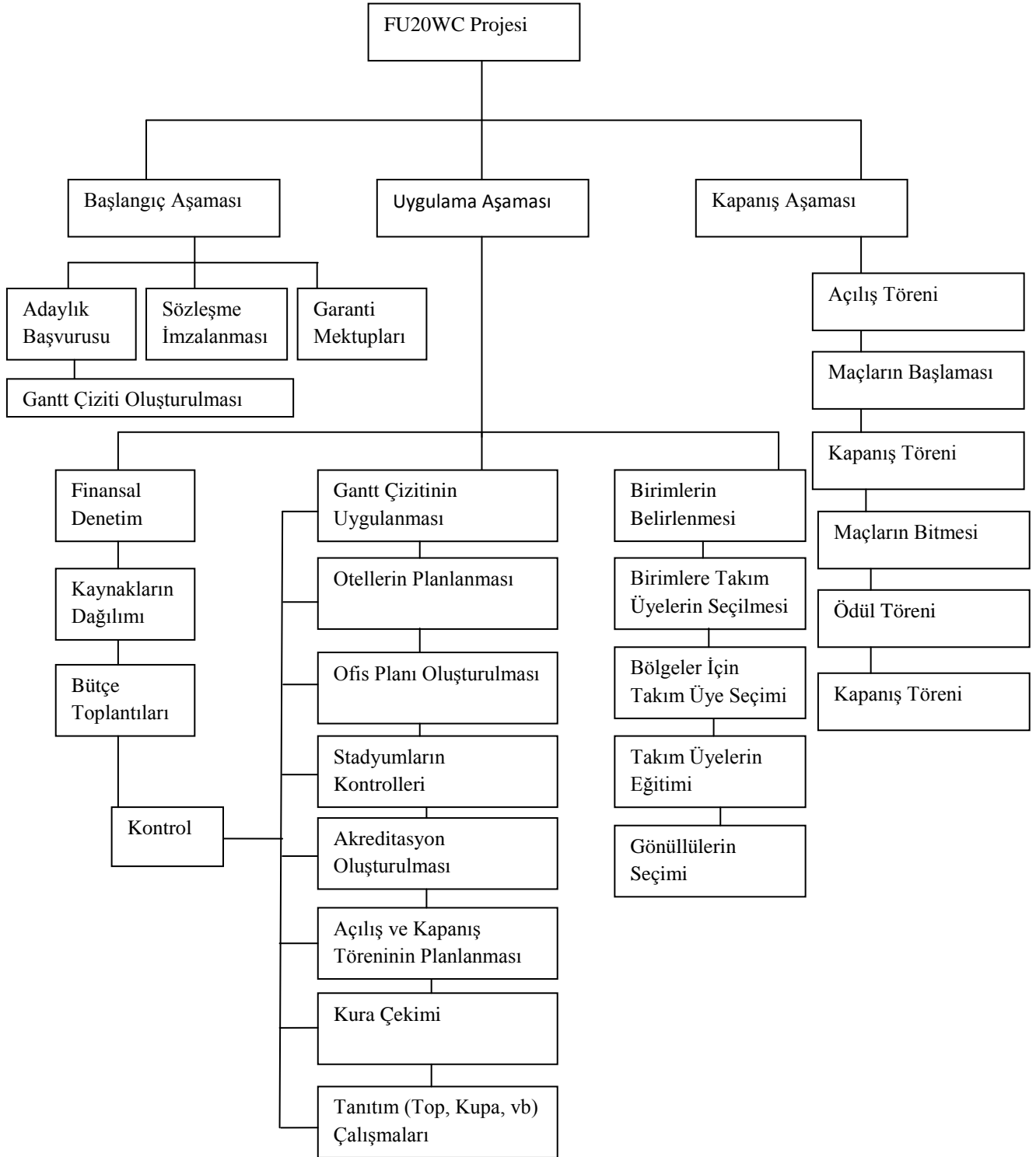
- 2. Proje Planı Uygulama:** Proje planı uygulanırken iş onay sistemi, ilerleme toplantıları ve proje yönetimi bilgi sistemi temel alınır. Projenin ekip elemanları belirlendikten sonra organizasyon ve turnuva boyunca etkin olabilmeleri için gerekli yetkiler verilmiştir. Reklam ve pazarlama için danışman şirketlerin hazırlık yapmalarına onay verilmiştir. 2012 Ocak ayından itibaren başlamak üzere her ay ne yapıldığına ilişkin ilerleme toplantıları gerçekleştirilmiş ve bu giderek haftada bire düşürülüp toplantı sayısı koordinasyonun sağlamlığı açısından sıklaşmıştır. 25-26 Eylül Çim Semineri toplantısı, Ekim 2012 kentlere ziyaret, Kasım 2012 bilet, top, maskot, logo toplantıları, 25 Mart 2013 Kura Çekimi, Nisan 2013 kupa tanıtımı gibi genel büyük toplantılar da düzenlenmiştir. Planların yapılmasında ve uygulanmasında ayrıca bir yazılım kullanılmamıştır. Gantt çizitine uyum gösterilmiştir.
- 3. Toplam Değişim Kontrolü:** FU20WC projesinde bir belge ya da program değişikliği yaşanmamıştır. Kısacası tablo 4.3'e göre bütünleştirme gerçekleştirildi

4.12.2. FU20WC için Kapsam Yönetimi Süreci

Proje kapsam yönetiminin planlama sürecinde, gereksinimlerin toplanması, kapsamın tanımlanması, iş kırılım yapısının (İKY) oluşturulması, kapsamın doğrulanması ve kapsamın kontrolü gerçekleşir. Projenin niteliği, niceliği, süresi ve planlamanın buna göre yapılması kapsam yönetimi içerisindedir.

Türkiye'nin bir spor ülkesi olması ve sporun geniş kitlelere yayılması inancı, mevcuttur. *FU20WC projesinin niteliği*, ülkemizde sporun altyapısını desteklemektir. Futbolun tabana yayılması ve gelişmesidir. FU20WC projesi, genç yıldızları tüm dünyaya tanıttak niteliktedir.

FU20WC, Türkiye'de ilk kez uygulanmış *tek proje niceliğindedir*. Bu projenin süresi ise, Ocak 2012 tarihinden Haziran 2013 tarihine kadar olup tam olarak 1 yıl 6 ay olarak kapsamaktadır. FU20WC projesi için iş kırılım yapısı da ayrıca Şekil 4.8'de gösterilmiştir.



Şekil 4.8: FU20WC Projesi İş Kırılım Yapısı

4.12.3. FU20WC için Zaman Yönetimi Süreci

Projelerde zaman yönetiminin doğru ve yerinde ayarlanması, buna takım üyelerinin uyması önemlidir. Birçok proje yöneticisi gerçekçi olmayan zaman planlamalarından dolayı sorun yaşamaktadır. Proje devamlılığındaki husus, aktivitelerin zamanında yapılıp yapılmadığının takip edilmesi, gecikmelerin yaşanmamasının sağlanmasıdır.

Proje zaman yönetimi, projenin zamanında tamamlanmasını sağlamak için gereken süreçleri içermektedir. Bu süreçler, etkinliklerin tanımlanması, etkinliklerin sıralanması, etkinlik kaynaklarının öngörülmesi, etkinlik sürelerinin öngörülmesi, etkinlik çizelgesinin geliştirilmesi ve zaman çizelgesinin kontrolü süreçleridir. (PMI, 2008: 129)

FU20WC projesinin gerçekleşme süresi, federasyonun yapısına ve hedeflerine bağlı olarak 2 yıl 2 aydır. Bu süre zarfında bazı eksiklikler ve zamanlama hataları oluşmuştur. Proje yine aynı zaman diliminde tamamlanmıştır fakat bölümler arası zamanlama sorunları oluşmuştur. Zaman yönetimini en iyi gösteren proje yönetim aracı Gantt Çizimidir. FU20WC projesi için gantt çiziti Ek 2’de detaylandırılmıştır.

Şekil 4.8’de gösterilen FU20WC projesinin iş kırılım yapısında tanıtım çalışmalarının zaman yönetiminde aksaklıklar yaşanmıştır.

Faaliyetler	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Viral Kamp.	■							
Top Tanıtım	■							
Kura Çekimi		■	■					
Kupa Turu				■	■	■		
Fan Alanı					■	■	■	
Turnuva						■	■	

Şekil 4.9: FU20WC Projesi Tanıtım için Gerçekleşen

Faaliyetler	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Viral Kamp.	■	■	■	■	■			
Top Tanıtım	■	■	■	■	■			
Kura Çekimi		■	■	■				
Kupa Turu				■	■	■		
Fan Alanı				■	■	■	■	
Turnuva					■	■	■	

Şekil 4.10: FU20WC Projesi Tanıtım için Planlanan

Şekil 4.9'da gösterilen gantt çiziti tanıtım için gerçekleştirilen, FU20WC projesi için yapılan kısımdır. Planlanması ya da gerçekleşmesi gereken kısım ise Şekil 4.10'da gösterilmiştir. Viral kampanyalar (internet üzerinden tanıtım ve sosyal medyaya duyurulması) ocak ayında başlatılıp ocak ayından sonra süreklilik sağlanmamıştır. Viral kampanya adına olması gereken ocak ayında başlatılıp mayıs sonuna kadar sürmesidir. Top tanıtımı ocak ayında gerçekleşmiştir. Turnuvanın başlangıcına kadar olan ki aylarda top ön plana çıkarılmamış ve tanıtımlar eksik kalmıştır. Planlanan da bunun nisan sonuna kadar gerçekleştirilmesi gerekirdi. Kura çekimi 25 Mart'ta yapılmıştır. Şubat ve mart ayında hazırlıkları tamamlanmış kura çekimi başarıyla gerçekleşmiştir. Planlanan ve gerçekleşen uyuşmuştur. Bu yüzden başarıya sağlanmıştır. Burada da zaman yönetiminin önemi görülmektedir. Kupa turunda da planlanan ve gerçekleşen uyuşmaktadır. İnsanların zihinlerinde kupa tanıtımı, zamanında uygulandığı için yer etmiştir. Fan alanı oluşturulması haziran ayında turnuva başlamadan bir hafta önce başlanmıştır. Daha sonra yer sıkıntısı ve taraftar toplama sıkıntısı yaşanmıştır. Planlanması yani olması gereken mayıs ayı itibariyle gerçekleşmesidir. Fan alanı oluşturulması zaman yönetimini yerinde uygulanmaması yüzünden gereken ilgi sağlanamamıştır.

Zaman yönetiminin planlanması ve gerçekleşenin uyuşmadığı şekil 4.9 ve şekil 4.10'da ki gantt çizitinde görülmektedir. Bu uyuşmamanın olması tanıtım için sorunlar yaşamaya ve başarısızlığa neden olmuştur.

4.12.4. FU20WC için Maliyet Yönetimi Süreci

Projelerin yaşama geçirilmesi sırasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de planlanan maliyetlerin aşılmasıdır. İşte proje maliyet yönetimi, projenin kabul edilen bütçe içinde yürütülmesi için gerekli süreçleri içermektedir. Bunlar, maliyet yönetimi, maliyetlerin öngörülmesi, bütçenin belirlenmesi ve maliyetlerin kontrolü süreçleridir (PMI, 2008: 165).

Burada kaynak planlama; gerekli insan, araç ve malzeme gibi kaynakların ne şekilde kullanılacağını belirlenmesinde, maliyet tahmini; kaynak gereksinimlerinin maliyetlerinin yaklaşık tahminini, maliyet bütçeleme; planın yapılmasıyla oluşan

bütçe tahminini, maliyet kontrol; olumsuz sapmaların önlenmesi, değişikliklerin yönetimi maliyet yönetimi için esas olmaktadır.

Tablo 4.4: FU20WC 2012 Maliyet Tablosu

Ay/Yıl	Yaklaşık Gider (TL)	İadeler (TL)	Net Giderler (TL)
Haziran 2012	115.442	-	115.442
Temmuz 2012	40.752	-	40.752
Ağustos 2012	8.263	-	8.263
Eylül 2012	42.388	-	42.388
Ekim 2012	168.048	-	168.048
Kasım 2012	428.255	137	428.118
Aralık 2012	177.355	177	177.178

Tablo 4.5: FU20WC 2013 Maliyet Tablosu

Ay/Yıl	Yaklaşık Gider (TL)	İadeler (TL)	Net Giderler (TL)
Ocak 2013	167.217	-	167.217
Şubat 2013	585.308	168.726	416.582
Mart 2013	747.124	1.715	745.409
Nisan 2013	731.722	923	730.799
Mayıs 2013	1.418.521	52.765	1.365.756
Haziran 2013	5.737.479	15.278	5.722.201
Temmuz 2013	4.971.706	244.496	4.727.210
Ağustos 2013	4.426.440	36.048	4.390.392
Eylül 2013	1.727.925	8.857	1.719.068

Tablo 4.6: FU20WC 2012-2013 Maliyetlerin Karşılaştırılması

	Giderler (TL)	İadeler (TL)	Net Giderler (TL)
2012 Yılı Toplamı	980.503	314	980.189
2013 Yılı Toplamı	20.513.442	528.808	19.984.634
Genel Toplam	21.493.945	529.122	20.964.823

Tablo 4.7: FU20WC Gerçekleşen Giderler

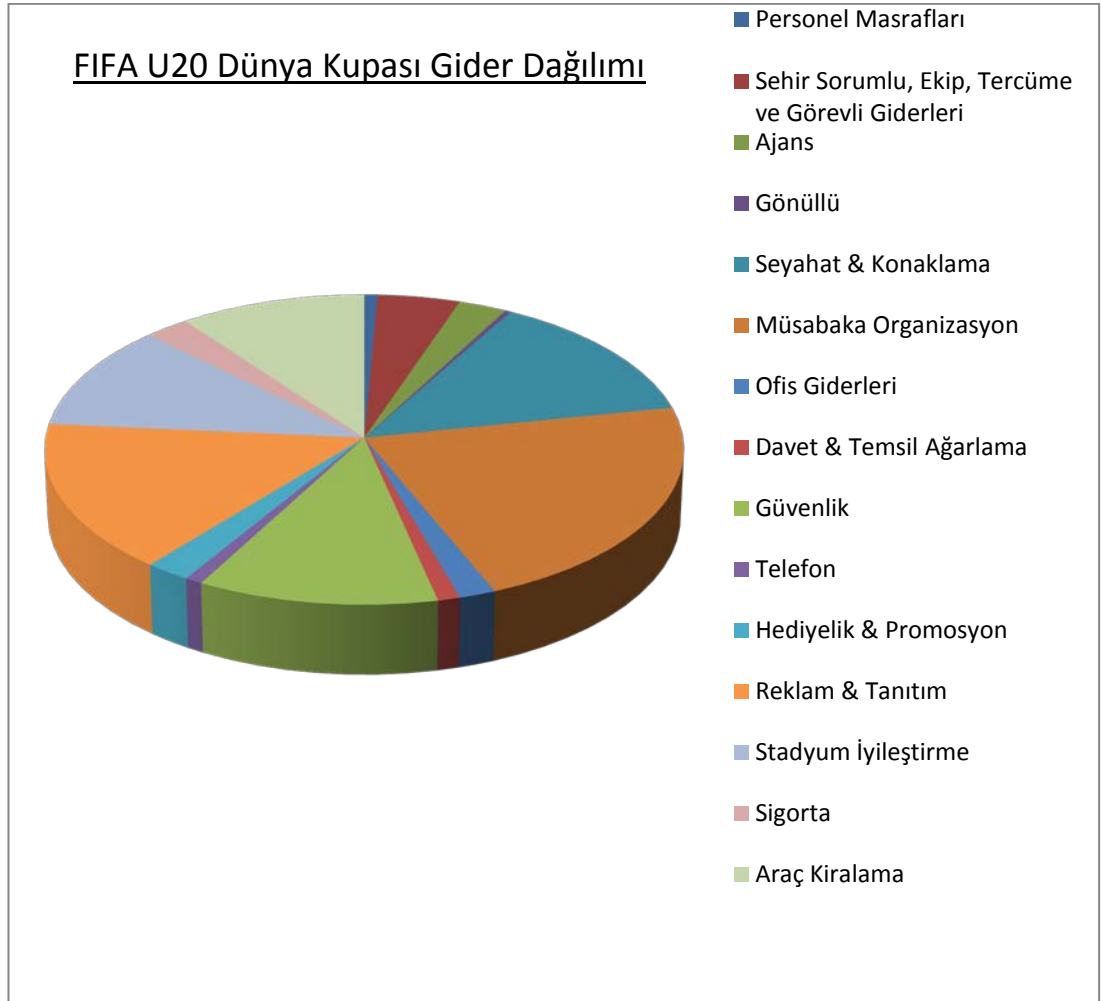
GİDERLER	Toplam
Personel Masrafları	151.721
Şehir Sorumlu, Ekip, Tercüme ve Görevli	936.311
Ajans	549.755
Gönüllü	68.262
Seyahat ve Konaklama	2.851.210
Müsabaka Organizasyon	4.585.526
Ofis Giderleri	359.961
Davet ve Temsil Ağarlama	220.735
Güvenlik	2.368.781
Telefon	172.639
Hediyelik & Promosyon	446.055
Reklam & Tanıtım	3.245.382
Stadyum İyileştirme	2.284.698
Sigorta	513.909
Araç Kiralama	2.124.641
TOPLAM	20.879.589

FU20WC projesi için TFF ve FIFA arasında bir anlaşma sağlanmıştır. FIFA'dan Haziran 2012 ve Eylül 2013 tarihlerini kapsayacak şekilde projeye 20.964.823 TL ödenek yatırılmıştır.

Tablo 4.8: FU20WC Gerçekleşen Gelirler

Gelirler	Toplam
Fifa katkı payı	8.007.430
Bilet Satış	4.818.137
Sponsor	134.162
Spor Toto	5.850.000
Büfe Gelirleri	19.869
Toplam	18.829.598

Tek tek bu işlevler ele alınmıştır. Projede amaç üst yönetim ile proje paydaşlarının (FIFA) beklenti ve gereksinimlerini başarıyla karşılamaktır. Maliyet yönetiminin doğru kullanılmasıdır.



Şekil 4.11: FU20WC Gider Dağılımı

4.12.5. FU20WC için Kalite Yönetimi Süreci

Performansı değerlendirmek üzere gerekirse değişiklik önerme, kalite aktivitelerini yürütme, sonuçlarını izleyip kaydetme sürecidir. Kalite yönetimi proje boyunca devam etmektedir.

Kalite yönetimi genelde proje boyunca farklı bir bölüm tarafından yürütülür. FU20WC projesi için ayrıca kalite yönetimi yapacak ve onun kontrolünü sağlayacak bir birim bulunmamıştır. Her birimin sorumlusu kendi kalite yönetimini izleyip takip etmiştir ve bu da bazı aksaklıkları beraberinde getirmiştir. Stadyumlarda kalite yönetimi eksikliği gözlenmiştir. İstanbul'da ki stadyumların alt yapısı daha sağlamken diğer şehirlerde (Rize, Antalya ve Gaziantep) kalite aksaklıkları oluşmuştur.

Tablo 4.9: Mevcut Stadyum Kapasiteleri

Şehir	Stadyum İsmi	Kapasitesi
Antalya	Akdeniz Üni. Stadyumu	8.031
Bursa	Atatürk Stadyumu	26.178
Gaziantep	Kamil Ocak Stadyumu	16.007
İstanbul	Ali Sami Yen Stadyumu	51.612
Kayseri	Kadir Has Stadyumu	30.549
Rize	Yeni Şehir Stadyumu	15.475
Trabzon	Hüseyin Avni Aker Stadyumu	24.429

Tablo 4.10: Hedeflenen Stadyum Kapasiteleri

Şehir	Stadyum İsmi	Kapasitesi
Antalya	Akdeniz Üni. Stadyumu	10.120
Bursa	Atatürk Stadyumu	26.178
Gaziantep	Kamil Ocak Stadyumu	18.020
İstanbul	Ali Sami Yen Stadyumu	51.612
Kayseri	Kadir Has Stadyumu	30.549
Rize	Yeni Şehir Stadyumu	17.325
Trabzon	Hüseyin Avni Aker Stadyumu	24.429

Turnuva için stadyum kapasitelerinin arttırılmaması, görüntü ve ses (infotainment) düzenlemelerinin sağlanamaması, catering (yemek servisi) hizmetinin pahalı oluşu istenilen kaliteyi oluşturamamasına neden olmuştur.

Tablo 4.9’da mevcut stadyum kapasiteleri verilmiştir. Koltuk ve yer sayısı arttırılarak yapılması hedeflenen kapasiteye (Tablo 4.10) ulaşamamış olması ayrıca stadyum kantinlerinin pahalı olması taraftar sayısının artırılmasında olumsuz yönde etki oluşturmuştur. Bu da projenin kalitesinde düşüklüğe neden olmuştur.

Tablo 4.11: Ülkeler Temelinde Satılan Toplam Bilet Sayısı

Ülkeler	2007 (Kanada)	2009 (Mısır)	2011 (Kolombiya)	2013 (Türkiye)
Satılan Bilet	1.195.239	1.295.586	1.309.929	303.251

Tablo 4.11’de de gösterildiği gibi toplam satılan bilet sayısı kalitesi Türkiye için düşük seviyededir. Bilet açısından kalite yönetiminin doğru yapılamaması turnuva sonunda başarısızlığa neden olmuş ve turnuvada gelmiş geçmiş en düşük satılan bilet sayısı Türkiye’de görülmüştür. Bunun en büyük nedeni planlanan kalite yönetiminin içerisinde yer alan tanıtım eksikliğidir.

Bunların yanında kalite yönetiminin doğru yapıldığı alanlarda başarı sağlanmıştır. Turnuva sayesinde stadyumlardaki soyunma odaları sayıları arttırılmış ve elden geçirilmiş, zeminler yenilenmiş, aydınlatma sistemleri güçlendirilmiştir. Türkiye’de maç oynanacak şehirlerin çim sorumlularına dünyanın en iyi çim eğitimcileri tarafından eğitim verilmesi kalite yönetiminin olumlu düzeyde yapılması sağlanmıştır.

4.12.6. FU20WC için İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Projelerin başarılı olması için nitelikli insan kaynağı gerekir. İşte proje insan kaynakları yönetimi, proje süresince çalışacak insanların en verimli biçimde seçilmesini, organize edilmesini ve yönetilmesini hedeflemektedir. Bu amaçla proje insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları planının geliştirilmesi, proje ekibinin oluşturulması, proje ekibinin güçlendirilmesi, proje ekibinin yönetilmesi süreçleri gerçekleştirilir (PMI, 2008: 215).

Proje yönetiminin başarısı büyük ölçüde proje ekibinde yer alacak insan kaynakları gücüne dayanmaktadır. FU20WC projesi için TFF bünyesinden nitelikli 18 kişi, sözleşmeli 10 kişi, yaklaşık 1.300 gönüllü çalışan, şehirlerde ise kulüp çalışanlarından seçilen toplam 63 kişi görev yapmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde seçim yapılırken göz önüne alınan özellikler şu şekildedir:

1. Yabancı dil bilmeli,
2. Uyumlu çalışmaya ve öğrenmeye açık olmalı,
3. Konuya hakim ve deneyimli olmalı,
4. Yüksek çalışma motivasyonuna sahip olmalıdır.

Tablo 4.12: İnsan Kaynakları Yönetiminin Belirlediği Çalışma Yoğunluğu

Çalışma Yoğunluğu					
Hafta	1	2	3	4	5-6-7
DS	Kas.11	Mar.12	Oca.13	Mar.13	May.13
DSY	Mar.12	Oca.13	Mar.13		May.13
ŞS	Haz.12	Oca.13	Şub.13		Mar.13
SS	Haz.12	Oca.13			May.13
ŞÇ	Oca.13				May.13

Kısaltmalar	
DS	Departman Sorumlusu
DSY	Departman Sorumlusu Yrd.
ŞS	Şehir Sorumlusu
SS	Stadyum Sorumlusu
ŞÇ	Şehir Çalışanları

Tablo 4.12’de de görüldüğü üzere departman sorumluları yoğun bir dönem geçirmeyip her hafta, ay ve yılda sürekli çalışma göstermişlerdir. Şehir çalışanları ise Ocak 2013’ten itibaren Mayıs 2013’e kadar olan süre zarfında en yoğun çalışma gösterenlerdir.

FU20WC insan kaynakları yönetimi temelindeki en büyük eksiklik sözleşmeli elemanların konuya hakim ve deneyimli olmayan ekip çalışanlarını

çalıştırmasıdır. Daha önceden proje deneyimi olmayan bu kişiler projede bazı aksamalara ve vakit kaybına neden olmuştur.

Tablo 4.13: İşe Alınan Kişilerin İstenilen Özelliklere Göre Uygunluk Durumu

Özellikler	Mevcut Kişilerle Uyuşması
Yabancı dil bilmesi	Evet hepsi biliyor
Uyumlu çalışmaya ve öğrenmeye açık	Uyum sağlanamadı
Konuya hakim ve deneyimli olmalı	Alınanların çoğu deneyimsizdi
Yüksek çalışma motivasyonuna sahip olmalı	Orta düzeyde motivasyon

Tablo 4.13’de gösterilen işe alınan kişilerin istenilen özelliklere göre uygunluk durumu gösterilmiştir. Aranılan özelliklerden İngilizce bilinmesi dışında ki bütün özelliklerin hepsi uyumsuzluk göstermektedir. Proje esnasında uyumlu bir ekip ve çalışma ortamı sağlanamamıştır. Ekip çalışanlarının deneyimsiz olması, konuya hakim olamamaları ve yüksek motivasyonu yakalayamamalarından dolayı insan kaynakları yönetimi tam sağlanamamıştır. Bu da projenin başarıya ulaşamamasının nedenlerindedir.

Bunların dışında FIFA ile en üst düzeyde çalışma deneyimi elde eden FU20WC projesi çalışanları unutulmaz ve paha biçilmez bir deneyim yaşamışlardır.

4.12.7. FU20WC için İletişim Yönetimi Süreci

Proje iletişim yönetimi, paydaşların belirlenmesi, iletişimin planlanması, bilgilerin dağıtılması, başarımın raporlanması ve proje paydaşlarının beklentilerinin yönetilmesi süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 243).

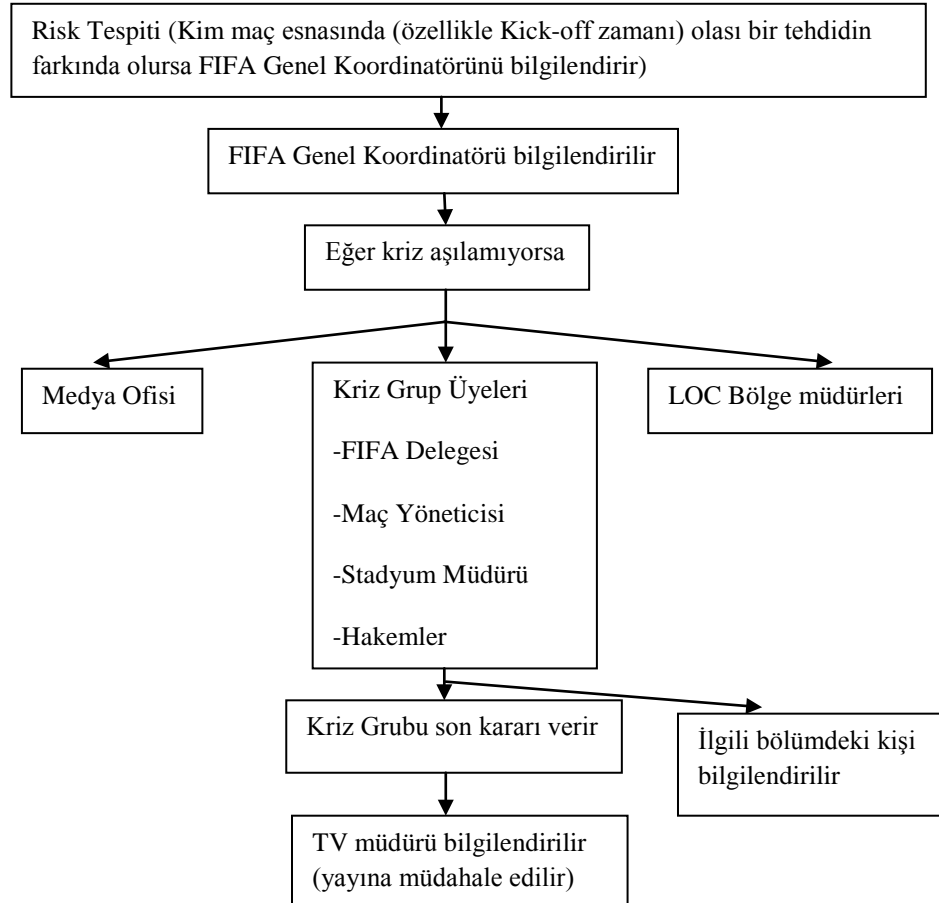
İletişim yönetimi projede başarımın sağlanması için ekip çalışanları, paydaşları ve onların fikirleri arasında bağlantı kurmalarını sağlamaktadır. FU20WC projesinde iletişim yönetimini sağlamlaştırmak için ilk başta aylık olmak üzere gitgide artan ve haftalığa dönüşen raporlarla birlikte toplantılar düzenlenmiştir. Toplantılarda paydaşların (FIFA) istekleri doğrultusunda sunulan ekip çalışanlarının raporları ve projede ne kadar yol katettikleri, onların sorunları ve motivasyon çalışmaları yapılmıştır. Aynı zamanda her toplantıya katılma imkanları bulunmasada şehir ekipleriyle de mail ortamında haftalık ve aylık raporlu iletişim kurulmuştur.

FU20WC projesinde iletişim yönetimi eksiksiz tamamlanmıştır ve bu da projede eşgüdüm başarısı yakalamayı sağlamıştır.

4.12.8. FU20WC için Risk Yönetimi Süreci

Proje risk yönetimi, risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, niteliksel risk analizinin yapılması, niceliksel risk analizinin yapılması, riske yanıtlarının planlanması, risklerin izlenmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 273).

FU20WC projesi için turnuvada kullanılan risk yönetimi evreleri gösterilmiştir:



Şekil 4.12: FU20WC Risk Evreleri

Her proje yapısı gereği risk teşkil edebilir. Riskin boyutu ve zamanında müdahale edebilme süreci önemlidir. FU20WC projesinde de olabilecek proje risklerini önceden tanımlayarak analiz edilmiş ve olumsuzluğu azaltmaya gidilmiştir.

Maçın başlama saatinin herhangi bir sebepten dolayı gecikmesi, stadyumda yaşanan aksaklıklar (aydınlatma, pano, hava şartlarına bağlı zemin bozukluğu, kale ağalarında aşınma, skorboard veya görüntü boardunda hasar, doktorun ve ambulansın trafik nedenlerinden dolayı gecikmesi, anons bozukluğu vb) turnuva esnasında oluşmuş risklerdir.

Bakanlıktan gelen onayların siyaset gündemi nedeniyle gecikmesi, 1.300 gönüllülerin bulunmasındaki zorluklar ve onların etkinlik sırasında işlerinin bulunması, tanıtımlarda (top, kupa, şarkı lansmanları) yer bulma zorlukları gibi birçok etken FU20WC projesinde başlangıç ve planlama aşamasında oluşmuş risklerdir.

4.12.9. FU20WC için Tedarik Yönetimi Süreci

Proje tedarik yönetimi, proje çalışmalarının gerçekleştirilmesi için projenin kapsamı içerisinde bulunan hammaddenin, malzemenin, ekipmanın, makinenin ve hizmetin dışarıdan satın alınması ya da elde edilmesini amaçlar. Bu amaçla proje tedarik yönetimi, tedariklerin planlanması, tedariklerin yürütülmesi, tedarik işlerinin yönetilmesi ve tedariklerin kapanışı süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 313).

FU20WC projesinde tedarik yönetiminin en önemli kısmı katılımcı ülkelerin malzeme ve ekipmanlarının Türkiye'ye gümrükten sorunsuz bir şekilde geçirilmesidir. Bunun için önce izin yazıları yazılmış olup arkasından tedarik hızla bir biçimde iletilmesi sağlanmıştır. Takımlar malzemelerini eksiksiz ve hızlı almışlardır. Tedarik yönetiminin sorunsuz yönetilmesi turnuva açısından olumlu bir etki oluşturmuştur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu projenin sonunda karşılaşılan sorunların analizi şu şekildedir:

- FIFA U20 Dünya Kupası Türkiye 2013 projesi, 21 Haziran-13 Temmuz tarihleri arasında organize edilmiştir. Turnuva için Türkiye’de 23 Milli Takım ağırlandı.
- FIFA U20 Dünya Kupası süresince 7 evsahibi kentte (İstanbul, Bursa, Antalya, Kayseri, Gaziantep, Trabzon, Rize) 52 maç oynanmıştır.
- FIFA U20 Dünya Kupası Türkiye’nin spor tarihinde düzenlendiği en büyük etkinlik olmuştur. Seyirci sayılarının düşük olması ve karşılaşılan sorunlar projenin tam anlamıyla başarıya ulaşamamasını sağlamıştır.
- Turnuva sırasında otellerde yaklaşık 30 bin geceleme yapılmış, Türkiye ekonomisine toplamda 50 milyon dolarlık bir katkı yapan bir proje olmuştur. Mali açıdan bir denklik sağlanamamıştır.
- 7 şehrimizde yer alan tüm stadyumlarda çeşitli yenileme çalışmaları yapılmıştır. Turnuva sayesinde stadyumlardaki soyunma odaları sayıları artırılmış ve elden geçirilmiş, zeminler yenilenmiş, aydınlatma sistemleri güçlendirilmiştir.
- 7 stadyumun çim sorumluları dünyanın en iyi çim eğitimcileri tarafından eğitilmiş ve 2013-2014 sezonunda bu eğitimin faydaları görülmüştür.
- 7 stadyumun protokol tribünlerinde çeşitli yenileme çalışmaları yapılmıştır. Stadyumların etrafındaki bölgelerde belediyelerin desteğiyle çeşitli güzelleştirme çalışmaları yürütülmüştür. Antalya ve Gaziantep’te yer alan stadyumlara yeni medya tribünleri inşa edilmiştir.
- Tüm stadyumların elektrik ve acil durum sistemleri dünyaca ünlü uzmanlara kontrol ettirilerek, yenilenmiştir. Stadyumların anlatım ve kamera pozisyonları düzenlenmiş ve gereken yerlerde yeniden inşa edilmiştir.

- Turnuva organizasyonu için TFF bünyesinde sözleşmeli 10 kişi, şehirlerde ise kulüp çalışanlarından seçilen toplam 63 kişi görev yapmıştır. FIFA ile en üst düzeyde çalışma deneyimi elde eden bu kişiler unutulmaz bir deneyim yaşamışlardır. Bu deneyim liglerimizdeki maç organizasyonları olumlu olarak etkilemiş ve yedi kentteki etkinlik seviyesinde iyileşmeler görülmüştür.
- Turnuva sırasında 1300 gönüllü görev almıştır. Tüm bu gönüllüler özel eğitimlerden geçirilmiş ve gelecekte sporda yer alabilecek hale gelmiştir.
- 7 stadyumda oynanan 52 maçı toplam 307.000 biletli seyirci seyretmiştir. Satılan toplam bilet adedi 324.950'dir ve bu sayı U-20 Dünya Kupasının gelmiş geçmiş en düşük bilet satışı olarak tarihe geçmiştir.
- Çocukların stadyuma çekilmesi için sosyal sorumluluk projesi düzenlenmiş ve 70.652 bilet bu şekilde çocuklara ayrılmıştır.

FIFA U20 Dünya Kupası Türkiye 2013 sonrası yapılan inceleme ve görüşmelerde seyircilerin stadyuma gelmeme sebepleri olarak şunlar ortaya çıkmıştır:

1. Sezon sonu ve yoğun geçen futbol sezonu,
2. Yaz ayları ve tatil dönemi olması,
3. Tanıtımda yaşanan eksiklikler,
4. Yoğun siyasi gündem,
5. Yoğun futbol gündemi,
6. FIFA Konfederasyon Kupası ile aynı dönemde düzenlenmesi,
7. U20 Milli Takımı'nın erken elenmesi ve heyecan yaratamaması,
8. Brezilya ve Arjantin'in (Turnuvayı en çok kazanan iki ülke) elenerek ülkemize gelememeleri.

T.V. izlenme oranları bazında:

- Proje Türkiye’de TRT kanalları tarafından yayınlanmıştır. Dünyada en büyük 10 TV pazarında bir önceki Dünya Kupası’na göre (Kolombiya 2011) toplam yayın saatinde %97 artış olmuştur (toplam 1987 saatlik yayın). Her bir yayın öncesi Türkiye tanıtım videosu gösterilmiş ve saha kenarlarında ve köşelerde yer alan panolar vasıtasıyla kentler tanıtılmıştır.
- Hane izleme sayıları 20 dakika üzerinde 45.1 milyon hane, 3 dakika ve üzeri izlenmede ise 79.9 milyon hane olarak gerçekleşmiştir. Her canlı maç TV’de ortalama 700.000 hanede izlenmiştir. Fransa ile Uruguay arasındaki final maçı en büyük 10 pazarda toplam 6.8 milyon kişi tarafından izlenmiştir.
- Turnuva reyting açısından en fazla oranda İspanya’da takip edilmiş, Brezilya’da ise en fazla kişiye ulaşmıştır.
- Kore Cumhuriyeti’nde 9 milyon, İspanya’da 8.4 milyon, Güney Afrika’da 7 milyon kişi turnuvayı izlemiştir. Fransa ile Uruguay arasında oynanan final maçı Uruguay’da %30 izlenme oranlarına ulaşmıştır.

Pazarlama açısından:

- FIFA U20 Dünya Kupası tarihinde ilk kez Yerel Organizasyon Komitesi’nin sorumluluğunda bulunan tüm sponsorluk paketleri pazarlanmıştır.
- Halkbank, Ülker, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Turkcell, Aksa ve Acıbadem turnuvaya sponsor olmuşlardır. FIFA ise Adidas, Coca Cola, Hyundai, Emirates, Sony ve Visa’yı sponsor olarak konumlandırmaktadır.
- Turnuva bütçesinin oluşturulması sırasında yerel sponsorların katkısı çok büyük rol oynamıştır.

- Pazarlama departmanının yönetiminde bulunan tanıtım çalışmaları yetersiz kalmıştır. Ülkede birçok kişi bu etkinlikten haberi olmadığı için biletler satılamamıştır.

Çalışmaya yönelik bazı öneri maddeleri:

- Bu turnuva daha başarılı bir danışman şirketle çalışılıyorsa ortaya daha iyi bir sonuç çıkabilirdi. Mali kısıtlamaya girildiği için ortalama bir şirketle çalışılmıştır.
- Proje ekip çalışanlarının birçoğu deneyimsizdi ve bu deneyimsiz kişilere bazı sorumluluklar verilmiştir. Bu yüzden proje zamanında yapılan yanlış ve eksiklikler zamanında giderilememiştir.
- Devlet desteği yetersiz kalmıştır. Belediyeler tanıtım çalışmalarına daha çok katkı sağlayıp yerel alanlarda daha sıkı pazarlama desteği yapabilirlerdi. Ayrıca televizyon tanıtımları açısından daha iyi bir reklam seçilebilirdi.
- Tanıtım bir organizasyonun yaygınlaştırılmasında en önemli faktördür. Bu yapılamamış ve dolayısıyla sonuç olarak düşük biletle karşılaşmıştır. Bu da turnuvanın yapılmasındaki en önemli başarısızlıklardandır.

Böyle bir proje düzenlendiğinde bunlara dikkat edilmelidir:

1. Standart süreçlere dayanan bir proje yönetim metodolojisinin uygulanmaması,
2. Proje yönetimi işlevlerine gereken kaynakların ayrılmaması ve proje yönetim ofisinin kurulmaması,
3. Küresel rekabetin doğru anlaşılabilmesi,
4. Kültürel farklılıklar, kamuda ortak çalışma ve proje kültürünün oluşmaması ve anlayış farklılıkları,
5. Yönetim desteğinin sağlanamaması,
6. Yetersiz veya hatalı tanımlanan hedefler ve gereksinimler,
7. Müşteri-kullanıcı katılımında eksiklikler ile kullanıcı odaklı ve kamu yararı gözetilen projelere öncelik verilmemesi,
8. Yetersiz ve etkisiz planlama ve proje yönetimi,
9. Risk yönetimi yapılmaması ya da eksikliği,
10. Proje çalışan kalitesinin istenen düzeyde olmaması,
11. Bilgi paylaşımı eksikliği,
12. Müşteri-kullanıcı ilişkilerinde kurum yararlarına yeterince dikkat edilmemesidir.

6. KAYNAKLAR

- Aktan, C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Değişim Mühendisliği*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Aytemur, S. (2001). *Başarılı Yönetimin Sırları*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Akşar, T. (2008). *Futbol Yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Bolles, D. (2002). *Building Project Management Centers of Excellence*. C. Tınaz (Çev). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Breuer, C. ve Thiel, A. (2011). *Spor Yönetimi*. USA: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çapraz, A. (2011). *Geomatik Mühendisliğinde Proje Yönetimi ve Planlaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cinemre, N. (2004). *Yöneylem Araştırması*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Coşkun, O. (2012). *Bir İnşaat Projesinin Evreleri ile Zaman ve Maliyet Analizinin Proje Yönetim Teknikleri Vasıtasıyla İncelenmesi*. Eskişehir: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi.
- Durucasu, H. (Ed.). (2013). *Proje Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Emrealp, S. (1993). *Belediyelerde Proje Yönetimi*. İstanbul: T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını Kent Basımevi.
- Ender, B. (2010). *Proje Yönetiminde Liderlik*. Ders Notu. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Gür, İ. (2006). *Proje Yönetiminde PERT/CPM' in Proses Modeli İle Simüle Edilmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: GYTE. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güroğlu, N. (2006). *Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Projeleri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harputluoğlu, C. (2008). *Bir Proje Yönetim Firmasında PMI Yönetim Sistemine Göre Model Önerisi ve Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Harris, J. (1999). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi*. M. Zaman (Çev). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Hill, G.M. (2010). *The Complete Project Management And Tool Kit*. USA: Crc Press.
- Hasif G. ve Okur İ., (2007). *Proje Yönetiminde Stratejik Planlama ve Olgunluk Modeli Kapsamında Yapılan Bir Uygulama*. Kütahya: Yayınlanmamış Ders Notu.
- ISO-KATEK (2001). *Proje Yönetimi Klavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Karadeniz, C. (2007). *PERT-CPM İle Proje Planlama, Değerlendirme ve Bir İşletme Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karalar, R. (2005). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karadeniz, C. (2007). *PERT-CPM İle Proje Planlama, Değerlendirme ve Bir İşletme Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşak, E. (2011). *Tapu ve Kadastro genel Müdürlüğünce Yürütülen Projeler: Proje Yönetimi ve Proje Denetimi*. Ankara: T.C. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınları .
- Keskinel, F. (2000). *Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Mekik, M. (2013). *Zen ve Bütünsel Proje Yönetimi*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Newton, R. (2010). *Adım Adım Proje Yönetimi*. İ. Gülfidan (Çev). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Özden, K. (1989). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Hava Harp Okulu Yayınları.
- Özışık, A. (2003). *Proje Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Öztürk, A. (2005). *Yöneylem Araştırması*. 10. Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Parlak, S. (2013). *Tplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİ Yayını.
- Portny, S. (2012). *Meraklısına Proje Yönetimi*. U. Bulsun (Çev). İstanbul: Doğan Kitap.
- Samur, S. (2013). *Kurumsal Futbol Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sarıca, İ. (2006). *CPM ve PERT Teknikleriyle Proje Planlama ve Bir İşletmede Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: UÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schwalbe, K. (2002). *Information Technology Project Management*, Canada, Course Technology Thomson Learning,

Sönmez, E. (2007). *Neden Proje Yönetimi ?*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MSGÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.

PMI (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, USA: Fourth Edition, Project Management Institute.

Taha, H. A. (2002). *Yöneylem Araştırması*. (2.baskı). Ş. A. Baray, Ş. Esnaf (Çev). İstanbul: Literatür Yayınları.

Timor, M. (2001). *Yöneylem Araştırması ve İşletmecilik Uygulamaları*. İstanbul: İstanbul Üniv. Basımevi Müdürlüğü .

Top, A. (2006). *Üretim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], (1992). *Türk Futbol Tarihi*, İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu.

Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], (2008). *Türk Futbol Tarihi*, İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu.

Uğur, O. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Süreç, Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Emlak Sektöründe Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yamak, O. (1998). *Proje Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Komputron Ltd.Şti.

Yurtcan, E. (2008). *Kamuda Proje Yönetimi Uygulamasında Etkinlik Sorunu*. Araştırma Yazısı. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı..

İnternet:

Elektronik Makale ve Yayınlar

Çoban, B. (2008). Futbol ve Toplumsal Muhalefet. *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 26. 59-89, Erişim Tarihi: 15 Mayıs, 2014, <http://www.iletisimdergisi.gazi.edu.tr/arsiv/26.pdf>

Ece, E. ve Kovancı, A. (2004). Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4. 75-85. Erişim Tarihi: 26 Mart, 2013, <http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2004TEMMUZ/12.pdf>

Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 26. 1-59. Erişim Tarihi: 15 Mayıs, 2014, <http://www.iletisimdergisi.gazi.edu.tr/arsiv/26.pdf>

Gül, A. (2013). Günümüz Futbolu ve Önemi. Erişim Tarihi: 15 Mayıs, 2014, <http://www.yenimakale.com/gunumuz-futbolu-ve-onemi.html>

İnal, A. (2008). Günümüz Futbolu ve Önemi. Erişim Tarihi: 15 Mayıs, 2014, <http://www.yenimakale.com/gunumuz-futbolu-ve-onemi.html>

Seherler, E. (2009). Proje Sponsoru Kimdir ve Görevleri Nelerdir. Erişim Tarihi: 12 Mart 2014, <http://www.erdemseherler.com/proje-yonetimi/proje-sponsoru-kimdir-ve-gorevleri-nelerdir>

Şeker M. ve Gölcü A. (2008). Futbolun Televizyonda Yeniden Üretimi. *İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 26, 115-135. <http://www.iletisimdergisi.gazi.edu.tr/arsiv/26.pdf>

Şenyurt, H. (2010). Projelerin Ortak Özellikleri Vardır. Erişim Tarihi: 10.04.2014, <http://hayalsenyurt.wordpress.com/2010/09/02/projelerin-ortak-ozellikleri-varidir/>

Seherler, E. (2009). Proje Sponsoru Kimdir ve Görevleri Nelerdir. Erişim Tarihi: 12 Mart 2014, <http://www.erdemseherler.com/proje-yonetimi/proje-sponsoru-kimdir-ve-gorevleri-nelerdir/>

Talimciler, A. (2011). Spor-Futbol Birlikteliğinde Spor Tarihimize Eleştirel Bir Bakış.Erişim Tarihi: 25.03.2014, <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/259-ahmet-talimciler/1163-spor-futbol-brlktelnde-spor-tarhmze-eketrel-br-baki.html>

Tosun, S. (2010). Proje Müşterisi. Erişim Tarihi: 25 Mart 2014, <http://www.suleymantosun.com/tag/proje-musterisi/#>

Yazarsız Alıntılar

FIFA, (2013). Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2014. <http://www.fifa.com/classicfootball/history/>

Salyangoz, (2012). Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2014, <http://salyangoz.com.tr/blog/2012/11/04/analiz/is-kirilim-yapisi-work-breakdown-structure/>

UEFA, (2013). (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2014), <http://www.uefa.org/about-uefa/news/newsid=2052238.html>

U20dünyakupası. (2013). Erişim Tarihi: 17Nisan 2014, <http://www.u20dunyakupasi2013.com/haber/gelecegin-yildizlari-icin-bir-sicrama-tahtasi/4312>

Wikipedia (2013). Erişim Tarihi: 17 Nisan 2014, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Konfederasyon>

7. EKLER

1. EK 1: Stadyumlar ve Kapasiteleri
2. EK 2: FU20WC Gantt Çiziti

EK 1: Stadyumlar ve Kapasiteleri



İstanbul, Ali Sami Yen Arena
Kapasite: 52.650



Bursa, Atatürk Stadyumu
Kapasite: 26.461



Antalya, Akdeniz Üniversitesi
Kapasite: 12.000



Gaziantep, Kamil Ocak Stadyumu
Kapasite: 16.883



Rize, Yeni Şehir Stadyumu
Kapasite: 15.197

EK 1 (devam): Stadyumlar ve Kapasiteleri



Trabzon, Avni Aker Stadyumu
Kapasite: 24.169



Kayseri, Kadir Has Stadyumu
Kapasite: 31.064

EK 2: FU20WC Gantt Çiziti

8. ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Fizik bölümünden 2007 yılında mezun oldu. Daha sonra Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsüne bağlı, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programı'na başladı. 2010 yılından beri Türkiye Futbol Federasyonu'nda Dış ilişkiler ve Uluslar arası Etkinlikler bölümünde çalışmaya devam eden KARAMAN, iyi derecede İngilizce ve temel seviyede İspanyolca bilmektedir.